THE
CLUETRAIN MANIFESTO
The End of Business as Usual

互联网的本质

传统商业的终结与超链接企业的崛起

[美] 里克·莱文　克里斯托弗·洛克　道克·希尔斯　戴维·温伯格◎著　江唐　丁康吉◎译
Rick Levine　Christopher Locke　Doc Searls　David Weinberger

这是传统企业的讣告书，这是互联网时代的生存指南！



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

THE
CLUETRAIN MANIFESTO

The End of Business as Usual

互联网的本质

传统商业的终结与超链接企业的崛起

[美] 里克 · 莱文　克里斯托弗 · 洛克　道克 · 希尔斯　戴维 · 温伯格◎著　江唐　丁康吉◎译
Rick Levine　Christopher Locke　Doc Searls　David Weinberger

这是传统企业的讣告书，这是互联网时代的生存指南！



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

互联网的本质

[美]里克·莱文 克里斯托弗·洛克 道克·希尔斯 戴维·温伯格 著
江唐 丁康吉 译

中信出版社

前言：真正的商业语言

接一壶温度刚过冰点的水，把它加热，静静等待。水温开始逐渐升高，再多等一会儿。等到水温一直上升到99.9摄氏度，这时，还看不出有何变化。但接下来，只要水温再提高一点点，猛然间，这壶水就会变得沸滚起来，热气腾腾。

尽管眼下您还看不出，但您捧在手上的，正是这样一种催化剂。《互联网的本质》[1]一书将教会您的企业如何“把水煮沸”。

我是如何了解到这个“引爆点”的呢？且请听我一一道来。不久前，我出席了《前线》（*The Front Lines*）在旧金山的日航酒店（Hotel Nikko）举办的一场报告会，《前线》是刊登在《华尔街日报》上的每周专栏，我为该专栏写稿已有4个年头了。会议期间在采访活动的间歇，我查看了读者发来的电子邮件（互联网使我与上千名读者建立起了联系，他们为我充当了耳目）。就在当天，有一位读者强烈建议我去看看这个新成立的网站“www.cluetrain.com”。

21年来，我当过记者、编辑、总编、报纸专栏作家，而我这些年来的心得体会竟然被这个网站用寥寥几页的篇幅，在一份宣言里简明扼要地归纳了出来：商业归根结底是有人情味的；缺乏美感的技术只能是二流的；朴实、有人情味的对话才是真正的商业语言；只有当企业内部的员工能够与企业以外的人充分接触时，企业运营才会臻于最佳状态。

最重要的是，这些古老、永恒和真实的商业原则，如今在商界再次风行起来。当然，促成它们再次风行的，是一种全球性通信系统的问世，它恢复了市场上买卖双方轻松惬意的对话交流，拆除了权力架构和不合理的官僚制度，使所有人都能畅通无阻地建立联系。

有几百人签署了这份宣言，浏览这些签名让我由衷感到：我可以在自己主笔并且最为中意的这个专栏里，把自己未曾诉诸笔端的真知灼见一吐为快，真是一桩幸事。

由于《前线》栏目刊登的通常是叙事文章，因此我对这份宣言的由来做了一番调查。据我所知，这份文件起源于4名分散在美国各地的网

民长时间的网上交流，其作者并不像我原先设想的那样，是大学刚毕业的新新人类网友。他们分别是里克·莱文，规模庞大的太阳微系统公司的工程师；克里斯托弗·洛克，IBM（国际商业机器公司）、MCI（世通公司）和卡耐基梅隆等公司和大学的顾问；道克·希尔斯，著名的硅谷评论家；戴维·温伯格，来自波士顿，常年从事高科技市场销售，我是从美国国家公共广播电台的《考虑周全》（*All Things Considered*）节目中认识他的。

他们都是高科技行业中的资深权威人士。他们身为权威人士的过硬资格，使他们发出的这一呼吁——号召企业摆脱传统企业模式——显得更有分量。

刊载这份宣言的网页被人们竞相传阅，有些读者觉得这份宣言有点自命不凡、自以为是（对敏感的人来说，的确如此），有些读者觉得这份宣言有点无法无天（其实并非如此）。但所有人都觉得这份宣言引人瞩目，不容忽视。这份宣言一举成为互联网经济的某种“用户说明书”。构成互联网经济这一领域的，正是下面这些人群：新出现的网络群体、自发组织起来的企业员工、诸如Linux（一个操作系统）等看似凭空出现的“开源”活动团体。因此，我们为没有在第一时间看到这份宣言的人，以及想要了解更多详情的人出版了《互联网的本质》一书。

平日里，我大量浏览商务书籍，其中有一部分，我确实通读过，我还就更多书籍发表过评论。下面我来说说《互联网的本质》有哪些独到之处。

第一，这不是一本教人盲目乐观的书，尽管全书的主题基调是乐观的，但细节方面却会让你坐立不安。它是传统企业的讣告，它向你表明，你制定的互联网发展战略有多么陈旧过时，互联网如何让你的新员工与负责市场营销的副总裁一样能干。您不妨想想《屠场》（*The Jungle*）给肉类加工业带来的影响，想想《寂静的春天》（*Silent Spring*）给化工业带来的影响，还有《再慢也不安全》（*Unsafe at Any Speed*）给底特律带来的影响。[2]《互联网的本质》一书也给那些对电子商务不以为然的企业，带来了同样的当头棒喝（尤其值得注意的是，有些最宝贵的素材源于作者本人在大公司任职时的切身体会，而且他们在讲述这些经历时是指名道姓的）。

第二，这不是一本教你如何做事的书，除非您需要在“怎样才能更有

人情味”方面补补课。尽管诸位作者对于互联网变革抱有合情合理的信念，但他们并未贸然对您应该如何经营企业、如何干好事业指手画脚。种种一步到位的“系统安排”和“方法论”，不过是企业顾问欺骗客户和商家诱使人们买书的花招而已。而本书原原本本地勾画出了企业的本来面目，以及它的未来发展趋向。读完本书，你会获得一种崭新的眼光，重新调整你的事业方向，并根据企业自身独有的环境因素，使企业蓬勃发展。

第三，本书并不沉闷无聊。总体而言，全书的主旨是让你用富有人情味的口吻说话。这意味着本书用故事取代了说教，用幽默取代了盛气凌人的架势，用描述取代了死板的分析图。您上次阅读商务书籍被逗得开怀大笑，是什么时候的事了？

为什么不笑呢？笑正是人们在交流时发出的、带有鲜明特征的悦耳声调。这本书表明，为什么平等对话构成了企业活动的基础，为什么企业一度失去了平等对话的口吻，为什么多亏了互联网科技（它鼓励我们，往往也要求我们，说出自己的真心话）使这种平等对话的风气回归企业。

容我套用摇滚乐评人乔恩·兰道（Jon Landua）评价布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）的话说一句：我已经看到了企业的未来，那就是《互联网的本质》。起初，你可能会因为有了customers.com之类的网站，而将本书束之高阁。但是，要不了多久，你就会发现这本书开始畅销。本书终究会被人们接受，哪怕不是全部接受，它注定会成为必读书籍，为什么我这么有把握？因为本书别具一格，它向我们展现了如何把握商业和科技中人性化的一面，还向我们表明，尽可能地富有人情味，是我们永远不可推卸的使命。

小托马斯·派特辛格

——《华尔街日报》编辑、记者、专栏作家

---

[1] 原书英文名为：*The Cluetrain Manifesto*：*the end of Business as usual*，直译为《线车宣言：传统商业的终结》。线车cluetrain，意指就像列车一样，但提供的不是有形的货物，而是线索和指引，以帮忙企业应对变革，做好经营。

[2] 小说《屠场》为美国作家厄普顿·辛克莱所作，揭露了当时肉类加工业不佳的卫生状况。《寂静的春天》为蕾切尔·卡森的环保题材名著。《再慢也不安全》为拉尔夫·奈达所作，是揭露汽车制造商不愿增进汽车安全性的批判作品。

线车宣言：互联网的95条军规

世上的人们啊……

一场强有力的全球性对话已经开始，人们正在通过互联网探索和创造出崭新的方式，以令人目眩的速度分享相关知识，所以客户变得日益精明强干，其变化的速度之快，令多数企业难以企及。

市场就是对话。人们在市场中交流时，使用的语言是朴实自然、开诚布公、直言不讳、幽默风趣的，而且还常常是生动活泼的。不管是做解释还是在抱怨，是开玩笑还是谈正事，那种富有人情味儿的口吻确实是诚挚恳切的，这种口吻是伪装不了的。

但从另一方面看，多数企业只知道用企业目标宣言和营销手册上那种肤浅、一本正经的单调口吻，和“欢迎您来电垂询”这样的场面话来交谈。用一成不变的腔调，说着一成不变的谎言。难怪网络客户对那些不如他们有能力，也不如他们有意愿进行沟通交流的企业，感到不以为然。

学习用富有人情味儿的口吻来交流，可不是什么骗人的花招。企业不能仅凭“倾听顾客需求”这样冠冕堂皇的话，就让人们相信他们有人情味。企业授权给真正的人，让他们作为代表，为企业的利益说话，只有这样，企业的话听起来才会有人情味。

如今为企业代言的人已经为数不少，但多数企业忽视了他们传递有价值信息的能力，只让他们说些空洞无物的漂亮话，结果轻侮了客户的智商，客户心里明白得很，他们才不会买账呢。

企业员工网络化的程度也在日益提高。对于员工和客户的需求，企业都应当认真听取。基本上，企业应该主动让路，让工作在企业内部网络上的员工与互联网上的客户直接交流。

企业的防火墙把精明强干的员工困在了企业内部，把精明强干的客户挡在了企业外面。要拆除这些壁垒，确实会带来痛苦，但结果却会促成一种新型的交流，这样的商业交流将会是最激动人心的。

互联网的95条军规

1. 市场就是对话。

2. 市场是由具体的人组成的，而不是由市场统计得出的抽象群体组成的。

3. 人与人之间的对话听起来是富有人情味的，这样的对话是用有人情味的声音传递的。

4. 不管是传达信息、意见、看法、异议，还是幽默风趣的题外话，富有人情味的声音的特点是：开诚布公、质朴自然、不矫揉造作。

5. 人们通过这种有人情味的声音来建立认同。

6. 互联网使得人与人之间可以自由交流，这一点是大众传媒时代无法实现的。

7. 超链接颠覆了森严的等级。

8. 互联网上的客户之间，以及企业内部网上的员工之间，都在以一种强有力的崭新方式进行交流。

9. 这种网上交流，促成强有力的新型社会组织和新型知识交换方式的出现。

10. 因此，客户变得越来越精明强干、消息灵通、有组织性。参与网上市场，使人发生了根本性的转变。

11. 参与网上市场的人已经认识到，他们从彼此之间获得的资讯和帮助，要比商家提供的多得多。企业的花言巧语，不外是为了抬高商品的售价。

12. 没有秘密可言。网上客户对企业产品的了解，胜过企业自身对产品的了解。不论消息是好是坏，网上客户会一概公布出去，让天下皆知。

13. 客户的改变同样也发生在员工的身上，“公司”只是介于客户与员工这两者之间的抽象概念。

14. 企业发言时的口吻与这些新型的网络交流不同。公司在对潜在的网上听众发言时，听起来空洞浮浅，冷漠无情。

15. 用不了几年，当前这种通行于世的商业腔调——那种企业目标宣言、营销手册上的腔调——听起来就会像18世纪法国宫廷语言一样矫揉造作。

16. 使用大肆推销、马戏表演式的语言说话的企业，将再也找不到听众。

17. 如果企业认为，网络客户与习惯观看产品电视广告的老客户并无不同，那企业就是在自欺欺人。

18. 如果企业没能意识到，其客户已经变成相互联网的个人，从而学乖一些，深深投入到交流当中去，就会贻误良机。

19. 如今企业可以直接与客户沟通交流。如果他们把这次机会搞砸了，那就不会再有下次机会了。

20. 企业需要明白，他们的客户经常冷嘲热讽，所嘲笑的对象正是企业。

21. 企业需要放松一些，别总一本正经地端着架子，他们得有点幽默感。

22. 有幽默感并不意味着要把一些笑话放在公司网站上，应该着眼于重要价值，谦卑、坦率直言、观点真诚。

23. 试图给自己定位的企业需要选定立场，这一立场最好与其客户真正看重的东西契合。

24. 言过其实的自吹自擂——“我们的定位是成为某某领域的优秀供应商”——并不能表明自己的立场。

25. 企业应当走出象牙塔，跟他们想要与之建立业务关系的人进行交流。

26. 公共关系与公众并不相干，企业面对客户深感畏惧。

27. 企业通过使用平淡乏味、自以为是的语言，树起壁垒，将客户

拒之门外。

28. 多数营销计划的制订，都是基于这样一种恐惧心理：企业生怕客户发现企业内部的真实情况。

29. 歌手艾尔维斯表述得最准确："要是我们心怀猜忌，就无法彼此共处。"

30. 客户对企业忠诚，就意味着企业业绩稳定，但双方的关系难免会破裂，而且这一结果随时都会发生。因为客户已经连上了互联网，精明的客户能快速地重新协议商业关系。

31. 网络客户可以在一夜之间更换供应商，网上的员工可能会在一顿饭的工夫炒了老板的鱿鱼。你的裁员措施会让我们提出这样的问题："忠心耿耿？那究竟是什么玩意儿？"

32. 精明的客户会找到与他们有共同语言的供应商。

33. 学会用有人情味的口吻说话，你不可能在某些高级会议上学到这些。

34. 要想用有人情味的口吻说话，企业必须真正为客户群着想。

35. 但首先，企业应当加入到客户群中去。

36. 企业必须自问：我们的企业文化边界何在。

37. 如果他们的企业文化与客户群没有共鸣，他们就不会有客户了。

38. 人们相互认同、组建群体的基础，是对话交流——是针对人们所关心的问题而发表的有人情味的言论。

39. 这种交流的群体就是交易对象。

40. 不属于任何交流群体的企业将无法生存。

41. 企业热衷于保密，但在很大程度上，这样做是多此一举。多数企业对竞争对手的防范，还不如他们对自己客户和员工的防范那么严密。

42. 公司内部的员工也通过网络直接交谈，他们谈论的话题可不只是规章制度、上级指示和盈利底线。

43. 如今，这样的交谈只发生在企业内部的局域网上，但前提是情况一切正常。

44. 企业往往严密部署局域网，以便发布人力资源方针和其他公司信息，而员工则对这些尽可能地视而不见。

45. 企业内部网会变得枯燥乏味，这是自然而然的事。最棒的企业内部网是由忙碌的员工自发合作建成的，他们想建立的，是更有价值的东西：企业内部的交流对话。

46. 运行良好的企业内部网能够以各种方式将员工组织起来，其成效要比任何组织的纲领都要显著。

47. 尽管这一点让不明事理的企业深感忧虑，但他们也要依靠企业内部网来生成和分享重要信息。他们总想“改善”或控制这类网络对话，但是他们应该放弃这一迫切需求。

48. 当企业的局域网不受畏惧心理和规章制度的约束时，员工之间对话的方式将接近于发生在网上市场的谈话。

49. 企业等级制度在从前的经济体内部能够行得通，在陡峭的管理等级金字塔上，种种规划能够得到充分领会，详细的工作指令会自上而下地传达下来。

50. 如今，企业组织结构是由超链接组织起来的，而不再是垂直式的，对实用知识的尊重要胜过对抽象权威的尊重。

51. 支配与控制模式的管理风格来自并强化官僚作风、权力欲望和偏执文化。

52. 偏执扼杀了交流对话。缺少了开诚布公的交流，企业将会无法生存。

53. 有两种对话交流正在进行，一种是企业内部的，一种是客户之间的。

54.　在多数情况下，两种对话都进行得不大顺利，失败的原因几乎总是可以归结到支配和控制这些陈腐的观念上。

55.　作为政策，这些观念是颇为有害的；作为手段，它们也已经失去了效用。支配和控制会在企业内部网上的知识工人中遭到敌视，会在互联网上的客户中引发猜疑。

56.　这两种对话愿意相互交流，他们说的是同样的语言，他们彼此认可对方的口吻。

57. 精明的企业会主动让路，还会帮助势必发生的事情早日实现。

58.　如果把企业是否自愿让路作为衡量智商的标准，那么有这种头脑的企业寥寥无几。

59.　尽管眼下企业尚未明确意识到，但如今网民仅仅将公司视为这样一种古怪的虚拟机构：它积极阻止这两种对话产生交集。

60. 这等于自杀。因为客户想要与企业交流。

61.　可悲的是，网络客户想要交流的企业所扮演的角色，往往躲在强行推销、不实之词的烟幕后面。

62.　客户不愿意和宣传员、推销员交流，他们想参与公司防火墙背后的对话。

63.　别再藏头露尾了，像正常人那样站出来吧：我们就是客户，我们想跟你谈谈。

64.　　我们想了解你公司的信息、你的计划和策略、你最出色的构想、你真正的信息。我们不会满足于四色印刷的宣传手册，不会满足于徒有其表、缺乏实质内容的网站。

65.　我们也是确保你的公司运营良好的员工，我们希望用自己的声音直接与消费者交谈，而不是照本宣科地说些陈词滥调。

66.　不论是身为客户还是身为员工，我们都受够了通过遥控来获得信息的方式。我们为什么要通过不署名的年度报告和第三方市场调查来相互介绍呢？

67.　作为客户和员工，我们想知道你为什么不愿意倾听，你说的就像是另一种语言。

68.　你在媒体上、会议上四处宣扬的那些自吹自擂的空话，与我们有何相干？

69.　　也许你让投资人和华尔街印象深刻，但你没有让我们印象深刻。

70.　要是你不能让我们印象深刻，你的投资人就会血本无归，难道他们不明白这一点？要是他们明白的话，是不会允许你那样说话的。

71.　你陈腐的市场观念无法吸引我们的目光。在你的规划当中，我们看不到哪里有我们的位置——这也许是因为，我们发现自己已经另找别的好去处了。

72.　我们更喜欢这种新型的市场，事实上，我们已经在创造这一市场。

73.　欢迎你加入进来，但这里是我们的地盘，进门前先脱鞋。要是你想做交易，就请收起你高高在上的姿态！

74. 我们不受广告宣传的蛊惑，别再惦记什么广告宣传了。

75.　要是你想让我们和你沟通交流，那你先给我们讲点什么吧。为了促进交流，讲点有趣的事吧。

76.　　对于你，我们也有一些想法。我们需要新工具、更优质的服务，总之是我们心甘情愿花钱购买的东西。有空谈谈吗？

77.　　你忙着做生意，没空回复我们的电子邮件？这可真糟，抱歉喽，我们回头再来吧。但愿我们会回来。

78. 你想让我们付钱？我们想让你付出关注。

79. 我们想让你抛开幻觉，摆脱神经质的自恋，加入我们的派对。

80.　别担心，你仍然能赚到钱。也就是说，前提是，你脑子里别光想着赚钱这一件事。

81.　你注意到没有，金钱就其本身来说有点单调乏味，我们能否谈点别的？

82.　你的产品坏了，为什么？我们想问问制造它的人。贵公司的经营战略不合理。我们想跟你们的总裁谈谈，你说他不在是什么意思？

83. 我们希望你能重视我们这5 000万名客户，就像重视《华尔街日报》的一名记者那样。

84.　我们认识贵公司的某些人，他们在网上表现得很棒。像这样的能人你们还藏了多少个？他们能出来跟我们一起玩吗？

85.　每当我们遇到问题时，我们就会彼此求助。要是你对你的人管得不那么紧，也许他们也会在我们的求助范围之内吧。

86.　当我们不再忙着充当你的目标客户时，我们当中有好些人就是你的员工。我们宁愿跟朋友在网上聊聊天，也不愿死盯着钟表等待下班。这样会让你的口碑流传得更为广泛，要比你花费上百万美元打造的网站更有成效。但你告诉我们，跟客户谈话是营销部门的活儿。

87.　要是你能认清这一状况，我们会感到高兴，这样真的不错。但要是你以为我们在屏息以待，那可是犯了大错。

88.　我们有更好的事情可做。你能不能及时转变心态，做成生意，我们才不管呢。生意只是我们生活的一部分。看起来，生意就是你们的所有一切。好好想想吧：究竟是谁离不开谁？

89.　我们掌握着真正的权力，我们也知道这一点。要是你看不透这点，就会有更用心、跟我们相处得更愉快的其他人出现。

90.　哪怕再不济，我们新建立起来的交流也会比绝大多数商业表演更有意思，比任何电视剧更有娱乐性，当然也比我们看过的企业网站更有现实性。

91.　我们对自己、新盟友、熟人，乃至我们的争执对象忠诚。不能扮演这类角色的企业，没有未来可言。

92.　众多企业曾在千禧年危机的问题上耗费了数十亿美元，他们为什么听不到“客户”这颗定时炸弹在嘀嗒作响？这一次的危险性更大。

93.　　我们既在企业内部，又在企业外面。隔绝我们对话的种种界限，看起来就像柏林墙，这些界限是一种徒惹人厌、毫无用处的东西，我们知道它们会倒塌。我们也会从两边用力，促成它们倒塌。

94.　对传统企业来说，网上的交流也许看来令人困惑，听起来令人烦恼，但我们组建秩序的速度比传统企业更快。我们有更好用的工具、更多的新想法，没有什么陈规陋习给我们拖后腿。

95.　　我们正在觉醒，互相建立联系。我们在观望，但我们决不等待。

十周年纪念版序

会不会是这样：互联网的真正魅力并不在于其新颖的功能、华丽的界面，或者其网线中暗含的任何一种先进技术？会不会是这样：刚好相反，互联网的魅力是一种返祖式的倒退，退回到了史前人类对讲故事所怀有的深深迷恋之中？早在5 000年前，集市是文明的中心地带，它是商贩们带着具有异国风味的香料、丝绸、猴子、鹦鹉、珠宝，还有绝妙的故事，从遥远的大陆回归的地方。

从许多方面来讲，比起众多公司试图强加给它的种种商业模式，互联网更像是一个古代的集市。在叫人难以置信的短短时间里，数百万人涌入了互联网，这并不是因为互联网对用户有亲和力——它没有——而是因为，互联网似乎提供给人们某些现代生活早已失去的无形特质。面目单一的广播媒体、经过消毒处理的大众文化，还有迫使人们保持沉默的官僚机构，使人们在情感上陷于孤立，互联网与这种孤立形成了鲜明的对比，它使人们彼此联系，还提供了一片场所，人们很快在这里重新找回了富有人情味的交谈声。

尽管众多企业坚持将互联网视为一个整体，但这片新兴的集会场所并不见得非得充当一个市场。对网民们来说，互联网首先是所有参与者都能彼此倾听的地方。上网的乐趣没有经过人为的包装，而是自始就有。与电视、广告和企业宣传强加给人们的古板的千篇一律不同，互联网为人们的玩耍享乐带来了新的正当性和无拘无束之感。那些受到吸引进入网络世界的人发现，他们正在探索着超乎过去想象的自由，他们可以满足自己的好奇心，争论，反对，自嘲，比较人们的眼光，学习、创造新的艺术和知识。

因为互联网在技术方面如此富有成效，许多企业都采用这一技术提高企业效益。这些企业同样渴望获取知识，因为与砖石沙浆之类的有形资产相比，知识资产已经变得更有价值。但这些企业对互联网技术的其他成效并不看好。超文本天生就是不分等级和反官僚作风的，它并不会强化员工的忠心和服从，反而会鼓励员工遐想和闲聊，会鼓励逸闻趣事的流传。

不论是在无拘无束的互联网上，还是在相对而言稍微稳重些的企业内部网上，这些新型的网上交流正在催生出考虑问题的新方法。它们孕育出了大量的新观点、新工具，还有一种不因循守旧、敢于冒险的新胆识。由此带来的结果不光是人们学到了新东西，还有学习能力的大幅度提高，而且这种学习的速度正在不断加快。在网上，这种学习提速体现在人们从玩耍当中获得了乐趣；在企业内部网上，这种学习提速体现为人们从知识中获得了乐趣，但两者很难区分清楚。员工们下班回到家，就接入互联网，次日他们带着新的想法重返工作岗位。有些企业雇用了一些满怀热情的网民，他们将新奇的观念带到了企业，从而让这些企业变得卓尔不群。互联网提升了人们的自由度，避开了重重障碍。这两种对话交流势必会融为一体，这只是迟早的事，而且这种融合在很大程度上已经得到了实现。

许多企业对这些变化感到畏惧，只从这些变化中看到自己彻底丧失了支配权。但在全球化的市场中，想支配客户是不现实的，客户在这个市场中的选择面之广已经令人咋舌了，公司必须更新必要的知识，创造出可供客户挑选的商品。要想支配客户，无异于自取灭亡。

尽管支配和控制的手段也许没有出路，但客户交流与企业员工交流的融合并非预示着商业交易的终结。相反，这种融合能够确保商业贸易重新焕发出生机和活力，使企业以更自然的方式融入个人与团体的生活当中去。

本书讲的是同一件事，由4位作者讲了好多遍。它讲述了这些事是如何发生的，并就今后将会如何发展给出了强有力的提示。

传统企业的终结

戴维·温伯格

10年前，本书面世时，它的副标题是“传统企业的终结”，这究竟是一种预言，还是一种威胁，这要看你是公司内部人员，还是置身企业之外。10年后，除了本书的副标题，情况似乎并没发生多大的变化。企业确实走过了坎坷的历程，不过这对企业来说，不过是家常便饭。

那么首版是否真的犯了这样的错误——在副标题中夸大其词？

这个问题会得到什么样的答案，得看你问的是我们4个人当中的哪一个。因为，在这本10周年纪念版中——由于这一版增添了原书约一半篇幅的内容，也许称之为10周年增订版更合适——我们处在一个特殊的位置上。4位作者对于我们的看法在多大程度上是正确的，所抱的看法并不一致，但3位特约嘉宾撰稿人的看法更加果断。杰克·麦琪（Jake Mckee，乐高公司）、J·P·兰加斯瓦米（J. P. Rangaswami，英国电信公司）和丹·吉尔莫（Dan　Giumor，备受尊崇的记者，他是公民新闻这一新闻风格的开拓者）认为《互联网的本质》的确洞察到了一些情况。

洞察到了哪些情况？早在Web 2.0问世之前5年，《互联网的本质》就指出，网络并不像企业和媒体一再声称的那样。那些机构望着网络这个深水潭，看到的只有它们自己的倒影。对企业来说，网络看起来不是别的，就是一次做广告、搞营销、卖东西的机会。对媒体来说，网络看起来就像是一种发布媒介。当然，网络两者都是，但《互联网的本质》指出，网络首先是这样一片空间：我们可以在里面用自己的声音，相互谈论与自己有重大关系的事情。全世界的人之所以迅速接纳了网络这一古怪的新科技，并不是因为我们受到这一前景——我们可以用电子分类目录购物——的鼓舞。同样，其原因也不宜归结为，全世界的人热情空前高涨，争着成为研究馆馆员。《互联网的本质》说，这些说法都不对，真正的原因是，网络触及了我们最古老的需要——彼此联系的需要。

还有交谈的需要。道克·希尔斯的警句（其问世时间早于《互联网的

本质》）一语道破：市场就是对话。早在工业革命之前（一条历史线索贯穿了《互联网的本质》全书），市场就是对话，如今，拜互联网所赐，市场重新变成了对话交流。市场首先是顾客们之间的对话交流，商家在参与谈话时，最好谨慎行事。我们之所以看重我们的对话，最主要的原因是，对话出自我们之口，而营销宣传绝不是这样的。

尽管《互联网的本质》的定位是企业图书，并且书中最著名的格言警句谈的也是市场问题，但我们从不认为，本书仅仅与企业有关，企业只是我们能找到的最典型的例子。市场就是对话，但是同样，政府、学校、网络也都是对话交流。当然，他们的内涵要比对话交流更为丰富，但关注和重视这些机构作为对话交流的方面，同样会把我们的注意力吸引到那些悬而未决的、即兴的、热情的、有人情味的方面上。

那么，我们断然预言传统企业即将灭亡，这一看法正确吗？并不尽然。大公司依然根深蒂固。我们依然要到那些等级森严的组织报到上班，用服从换取他们开具的支票，我们的老板仍然比我们的同事更可恶。电视广告从节目间隙，膨胀到在我们观看的节目中喧宾夺主的地步。实际上，网络赋予了商家更多背叛我们的机会和新式手法。

对于这些事实，我们4位作者全都认可，但干脆利落地说一句“我们错了”，其实忽略了被我们说中的地方。问题在于，我们的文化已经将那么多的崭新变化照单全收，使人们很容易看不出，这种新确立的“正常状态”有多么非同寻常，比如说：如今有了上千万个活跃的博客。社交网站——Facebook（脸谱网）、MySpace（聚友网），姑且把Twitter（推特）也算上为——最基本的人际关系——友谊搭建起了新的平台。

网上商家让顾客对商家出售的商品发表评论，这已成为惯例，差评也会原样保留，与好评并排显示。

如果在某个网站上，顾客非得花费时间浏览许多页面，在看过企业想要推销的东西之后，才能找到他们真正想要的东西，他们将远离这样的网站。

网络用户把他们愿意去的网页张贴在公共区域，然后这些受用户欢迎的页面链接，会被网友当作一种新的分类体系来使用，用来给其他人的网络“内容”，包括企业的内容进行分类。

顾客遇到问题时，直到最后一刻才会去企业网站求助。没错，顾客

们愿意在博客、评论网站和论坛上进行交流。

唱片业已经被一种彼此分享的社会风气所颠覆。

报业濒临崩溃，因为报纸的各项功能已经被效率更高的机制所接管：发行被电脑所接管，报道被联合通讯社和路透社等报业辛迪加接管，评论被每个有观点的人接管，社论意见被每个能够通过邮件或网站进行推荐的人接管，分类广告被一个名叫克雷格[1]的家伙接管。当然，尽管我们并不确定，是否我们失去的每一样东西都能找到替代品，但报业变得跟从前再也不一样了。

对员工和顾客来说，部分企业变得比以前更透明了，对部分政客来说同样如此。

对很多人来说，在家工作已经成了寻常事。

那些以"商业人士"最高化身的风格领导企业的人，显得越来越愚蠢了。我们意识到，只要领导干预，有些大项目就无法完成。

学者和科学家得出了这样的结论：从前的学术出版体系简直是与他们的职业势不两立的犯罪行为。他们正在想方设法改进，以便更广泛、更快捷、更密切地分享自己的成果。

不管顾客和民众已经掌握了多少信息，他们总是期待着得到更多信息，他们都期待着链接到别的网页上去。

那些答复起顾客的询问来拖拖拉拉、令人不满的企业的平均答复时间从几星期下降到了几分钟。

一些公司和个别行业意识到，如果他们将信息发布出去，而不是当成财富来严加看管，对他们更为有利。例如，《纽约时报》终于开放了文章的网上阅览，部分原因是实行收费阅览，将信息这一财富保护起来，不让搜索引擎检索到，有损这份报纸的声望和网上的广告收入。

即时通信，原先被企业视为用来闲聊的儿戏，如今已经变成不少企业内外部基础设施中不可或缺的组成部分，下一步就是交友网站和Twitter了。

企业运营这样的博客已经成为常有的事：员工（有时还包括高管）

在博客上用实实在在的口吻谈论事情。

在这些博客上，以及通过其他手段，企业披露未来发展方向的可能性较之以往大大增加。

尽管某些商品并不多见，但有关这些商品的信息却极其丰富。那些将控制信息扩散奉为圭臬的企业策略，现在只会让企业显得胆怯。

Google（谷歌）变成了一个动词。

众多个人的小动作可以汇集在一起，发挥出“众包”群策群力的作用，它神通广大，既可以通报全城烧坏的路灯，也可以为2008年1月肯尼亚骚乱中的暴力行径提供证据。

一位总统候选人赢得了选举，部分原因是他成功地融合了自下而上的组织形式，以及充分的、自上而下的协调配合。

我们利用业余时间建立起全世界最大型的百科全书。我们每天原本应当在电视机前昏昏欲睡地度过的那段时间，如今用在摄制、观看、评价、推荐和评论自发拍摄的录像上。

与这些好处相伴而来的，是越来越多的烦恼：诲淫诲盗的网站，具有威胁性和攻击性的软件工具，网上欺凌行为，盗取信息的黑客控制手段，蓄意侵犯隐私以及屡禁不止、难以想象的恶劣行为。但眼前的问题并不是网络究竟是好是坏（答案是好）。问题是《互联网的本质》最初的副标题有多夸张。

所发生的各种大大小小的独特变化表明，传统企业原本习以为常的4种情况发生了深刻的变革。

第一，过去企业习惯于和顾客划出泾渭分明的界线，企业对顾客摆出一副深深戒备，乃至毫不客气的姿态，如今这条界线变得不那么清晰了。当然，无论是从财务角度还是从法律角度来看，自己的雇员和顾客之间都有着重大的区别，并且这种区别永远（真的吗？）都将持续存在。但如今，企业常常越过这些界限行事，他们邀请顾客参与产品设计过程，与顾客在网上评论中展开互动。

第二，顾客已经获得了不小的权力，但他们对此并没有深切的感受。我们期待着企业能够听取我们的意见，这已经变成了新的正常状

态。那些不这样做的企业，会被看作是恐龙一样的史前怪物。

第三，我们已经彻底挫败了从前的那种现实态度。原来，我们的本领超出了我们的想象。怎样才算现实，其实很难把握，因为现实背景的规模之庞大，实在超乎我们的想象。这就好比，不能将眼睛这一器官的出现，仅仅归结于自然选择所致，因为在长达45亿年的岁月里，谁也想象不出生命会制造出怎样的奇迹。

第四，我们是一些追求私利的个人——这一最最现实的想法已经被我们踩得粉碎。对人性持同样看法的成功预测多得数不胜数。没错，人是自私的，但是，人也是慷慨的。人们创建免费的网站，还在里面放入链接，引导人们到别处去转转。我们创造出了让人惊奇的东西，而从前那些现实主义者们仅仅斥之为“夸大其词的副标题”而不加理会。

当然，企业有很多旧做法、旧思维原封未动，保留至今。但我们，世上的人们，还在不断努力，一场强有力的全球性对话已经开始了……

---

[1] 克雷格即免费刊登分类广告的网站Craigslist的创始人克雷格·纽马克（Craig Newmark）。——译者注

市场就是人际关系

道克·希尔斯

假如你有一把锤子，而你又遇上了差劲的客户服务，那就让他们尝尝锤子的厉害吧。

2007年8月，莫娜·肖（Mona Show）拎着一把锤子来到当地的康卡斯特（Comcast）公司办事处。嘣！她先是砸碎了客服代表的键盘。然后，砰！她砸烂了显示器。接着，啪！她捣毁了一部电话。人们尖叫着纷纷逃窜。当警察出现时，嗵！她照着电话又来了一锤子。在此之前，肖夫人没有任何异常之处。她是一名退休的护士，一位当了祖母的人。她收养流浪狗。每逢星期天，她都去教堂做礼拜，她还是当地美国退休人员协会和一家街区跳舞俱乐部的秘书。让她变得抓狂的，是一件非常平常的事情：差劲的客户服务。

根据莫娜和她丈夫唐的说法，这一切始于他们与康卡斯特公司签约，成为后者大肆宣传的“三连套”服务的客户——该项业务将电话、电视和互联网服务整合到了一起。起初，康卡斯特公司的员工说好星期一登门服务，结果却爽约了。两天后，这名员工出现了，但他没干完活就走了，还落下了工具，康卡斯特公司还把肖夫妇使用了34年的电话号码给更换了。当莫娜致电康卡斯特公司时，这家公司的电话中心颇为复杂烦琐，把她给搞糊涂了。星期五上午，康卡斯特公司关停了肖夫妇的所有服务项目。当天下午，莫娜和唐来到康卡斯特公司本地办事处，要求见经理。一名客服代表告诉他们，很快就会有人接待他们，让他们坐在屋外的一条长椅上等候——当时正是8月的酷暑时节。两小时后，有人过来打开门说，经理已经离开，去度周末了，感谢二位前来。接下来的那个星期一，莫娜拎着锤子来了，让每个人都注意到了自己。

这时，《互联网的本质》问世已有8年之久。它的副标题——传统企业的终结——并未在康卡斯特公司身上得到应验，也没有在多数客户服务那里得到应验。

刚刚起步的事业

《互联网的本质》问世后不久，有一次我跟雅各布·尼尔森（Jakob Nielsen）一起喝啤酒，他是全世界顶尖的网络专家，是个少有的聪明人。我们谈到了《互联网的本质》的成功。这本书为什么会在短时间内一炮而红呢？我自有一番见解，但雅各布的一番话让我放弃了那些见解，此前我从未听到过这一说法，此后我对这一说法深以为然："你们背弃了市场营销，你们站在客户的立场上，反对市场营销。"

他说的没错。

1999年初，我们刚开始创建cluetrain.com时，我们4个人中谁也没把这个项目当作头等大事来做。克里斯托弗·洛克（Christopher Locke）给我们其余三个人发了一封邮件，在邮件中用一幅小画阐明了我们的基本立场，画上说："我们不是会员、不是终端用户、不是消费者，我们是人，我们脱离了你们的掌控。你们看着办吧。"

注意，话里说的是第一人称的我们，而不是第二人称的你们。

这一宣言让我们感到振奋不已，它为我们赋予了独特的声音。

雅各布说，《互联网的本质》是为客户仗义执言，而不是替市场营销说好话，所以《互联网的本质》才会让读者感到如此振奋。我们面对所有对此深有同感的人，代表他们发话：网络赋予每一个上网者——卖家和买家——权力，而不会只因卖家拥有服务顾客的崭新高招，网络就对他多眷顾几分。

然而如今，已经过了10年的时间，顾客仍然未能摆脱商家的掌控。企业仍然会说这样的话——"捕获"、"占有"、"掌控"、"锁住"消费者，好像他们是奴隶似的。客户支持给打来电话的人一堆令人气馁、形同迷宫的选择，照本宣科的对话被外包给一些不知位于地球哪个偏远角落里的、不耐烦的工人去做。商家与客户之间的关系仍建立在服务条款协议的基础上，而这份协议没有人会去阅读，并且让商家占尽了便宜。难怪老妇人会因为得不到任何服务，而大闹服务机构。

尽管在网上营业有很多好处，但麻烦事也不少。想想看吧，当你在百货公司购物时，还需要签协议吗？当你在服装商店或鞋店做生意时，

还需要登录和输入密码吗？不需要。因为现实中的商业界要比虚拟的商业界更通情达理、切合实际。

不过咱们不妨理智一点看待这个问题，电子商务问世时间尚短，比《互联网的本质》问世的时间仅仅早了4年，而现实世界中的商业则古已有之。电子商务要想与之并驾齐驱，还有很多工作要做。

要实现这一目标，我觉得有两种方法。一是等到“关照顾客”一词失去讽刺意味，二是采取行动，创造出这样的手段，从而能够将顾客安排在主驾驶位，而非被动的巴士后排座位。本文要讲述的与后一种选择有关。

任务

2000年初，《互联网的本质》问世后不久，有一次我乘飞机跨越美国，坐在我身边的是一位尼日利亚牧师，名叫萨约·阿吉博耶（Sayo Ajiboye）。经过攀谈，我发现萨约是个非常聪明的人。在他取得的诸多成就中，有一项是把注释详细的汤普森圣经（Thompson Bible）翻译成其本国的约鲁巴语：他时年39岁，为这一事业耗费了8年光阴。

我告诉他，我参与撰写的那本书——《互联网的本质》——远远不能与之相提并论，眼下自己正在进行巡回演说，为这本书做宣传。萨约问我，这本书是讲什么的。我就位居95条军规之首的“市场就是对话”，以及我们如何用一章的篇幅阐述这一观点，做了一番解释。萨约听得很认真，然后他提出了这样的看法，当时仍被称为第三世界的读者们普遍有着这样的反应：“市场就是对话”是第一世界手头宽裕的人所谈论的时髦话题，它并非放之四海而皆准。

我问他为什么这样讲。他让我设想一下，我们正处于一个真实的市场上，比方说，一个非洲村庄，在那里，个人的品牌事关个人信誉，也没有人通过定价来主宰消费者的选择。然后他拿起一个蓝色的航空靠枕，让我把它想象成一件我感兴趣、有意购买的衣服，他问：“你会首先问卖主什么问题？”

“它卖多少钱？”

“没错，你会先这样问，”他回答说。他表示，首先考虑价格，是第一世界的购物者的典型反映。然后他让我设想一下，接下来卖主和我进行了一场谈话，我们两个人彼此多少有了一点了解，认识了对方。“现在，”他问，“售价会怎么样？”

我说，也许这样一来，卖主也许会愿意少要点儿钱，而我会愿意多付点儿钱。

“为什么？”萨约问。

我答不上来。

“因为你们建立起了人际关系。”他说。

随着谈话继续进行，我清晰地认识到，市场上发生的所有事情不外乎以下三类：进行交易、对话交流和建立人际关系。在第一世界的商业文化中，进行交易最为重要，其次是对话交流，人际关系位居最末。更糟的是，我们用处理交易的术语来思考和衡量一切。结果，没有什么比价格和盈利底线更为重要。我们仅从处理交易甚至对话交流的角度来看待市场，忽视了人际关系的重要性。我们没有看到人际关系独有的价值，它不但胜过前两者，甚至还能改善前两者的状况。

萨约说，不妨考虑一下你与朋友、你与家人之间的关系，这种人际关系中的价值体系是建立在关怀和慷慨付出之上的。平衡和互惠也许会在这种人际关系中发挥一定的作用，但它们并不是这种人际关系的基础。谁也不会把爱当成是做交易，爱跟商业交易说的是不同的语言。

再来看工业化世界，商家与客户之间的关系，很少会像亲朋好友之间的关系一样深刻，当然它也不该这样深刻。为必要起见，商家与客户之间的关系大多是肤浅和短暂的。谁也不愿意和ATM机，甚至银行出纳员建立个人关系。待人友善是不错，但在绝大多数商业交易中，我们最多只愿意做到这一步。

但人际关系是一个很宽泛的范畴：宽泛到足以涵盖各种各样的关联——肤浅的、深刻的、短暂的、持久的。萨约说，在工业化世界的商业文化中，人们对于人际关系的全部含义和潜力还知之甚少。我们应当努力理解人际关系，这对商业大有裨益。

于是他告诉我，我们接下来的任务就是阐述和研究另一个观点：市场就是人际关系。是禁闭限制，还是建立平等自由的关系？

牵制vs人际关系

实际上，“人际关系”一词已经被纳入这一价值几十亿美元的行业——“客户关系管理”（CRM）的名字当中了。托马斯·西贝尔（Thomas Siebel）是客户关系管理之父，他的《照看企业》（*Taking Care of Business*，*2002*）一书阐述了电子商务的各项原则，其中包括“了解你的顾客”、“将顾客体验个性化”、“最优化每一名顾客的价值”、“专注于让顾客100%满意”等等。

第一个问题是：没有哪个顾客会对面向大众，而不是专门面向个人的服务感到100%满意。企业（至少是那些能够负担得起CRM体系的企业）是与顾客展开互动，而不是与你这个特定的个人展开互动。CRM的标准功能——营销自动化、销售自动化、电话中心、销路拓展、直接营销，以及其他管理形式——都是些泛泛的手段，他们把消费者当作面目单一的模板来处理。CRM可以改进这些模板，更准确地猜出你可能想要什么商品，但毕竟只是猜测。尽管这些手段可以个性化，但绝不是针对你个人的。

第二个问题是：CRM偏爱被商家控制的顾客胜过自由的顾客。每一种CRM体系都在维持着“地窖”或者“带围墙的花园”，这是我们计算机行业对这些桎梏的称呼。在《互联网的本质》的第五章（“超级链接化的企业”）里，戴维·温伯格（David Weinberger）将它们称作“堡垒企业”。它们是企业制造出来的一些箱子，用来“保留”他们“获得”的消费者，企业在这些箱子里“控制”、“占有”或者“锁住”这些消费者。这些地窖的表现形式有：频繁的广告活动、出版物订购名单、各种“会员资格”，还有（这也许是最糟的一种）“忠诚卡”。如今几乎每一家食品商店、百货大楼、连锁书店、连锁宾馆、航空公司，甚至汽车租赁公司都有自己的一套“忠诚度计划”，每一种都是一个地窖。我有个朋友，他随身带着一个项链大小的钥匙环，上面挂着几十个小钥匙挂坠，每个挂坠上都有一家公司的标志和个人条形码。所有这些会员资格制度都是严格限制准入的，与其他忠诚度计划水火不容。其设计目的都是为了增加消费者转投别家的成本，以及将消费者其他诸多不便继续维持下去。

第三个问题是：CRM不是为了与自由自在、独立自主的顾客打交道而设立的。就连在个人能享受到比以往更多独立自主的互联网上，还有人坚持这样一种工业时代的信念：为消费者“赋予权力”这件事可不能由消费者自行完成——只有商家才能这样做。这些人几乎不承认顾客拥有与生俱来的权力。他们认为，顾客的全部价值都可以用现金、信用、商家给予的折扣来衡量。这一假设进一步提出，最好的顾客是受商家控制的顾客。因此“自由的市场”，不过是选择受制于哪个商家的市场。我们已经在这样的信念中生活了那么久，以至几乎想象不出，市场状态还能是什么别的样子。

小说家威廉·吉布森（William Gibson）曾说过：“未来已经到来了——只是分布得不均匀。”客户服务就是“没有分布均匀的未来”的绝佳例子。像eBay（易贝）和Amazon.com（亚马逊）这样的企业提供了令人赞赏的服务，但你试着把你在eBay的评价转移到亚马逊试试，或者把你写的影评从亚马逊转移到雅虎试试，或者试试用那些大公司没有提供的方法，“转移”到大公司网站上去，你做不到，因为一切都在他们的掌控之中。你的“关系”是由他们规定的，只能由他们说了算。你只能在这两者之间进行选择：要么住在他们的地窖里，要么另找一个地窖。

CRM体系之所以没能取得更大的发展，有一个很好的原因，那就是：他们没有这个能力。哪怕企业都将各自与客户建立关联的能力提升百倍，那他们也仍然是各自为战，互不通气。你不得不运用不同的方式和他们沟通，就好比你得跟一家企业讲斯瓦西里语，跟另一家讲希腊语，跟第三家讲乌尔都语。我们所陷入的这种局面，跟1990年选择网络公司时的局面不无相似。那时互联网已经问世了，但被局限在政府机构、大学和研究所之间。在商业网络市场上，你只能看到Compuserve、美国在线和Prodigy这样的大网站。它们各有自己一套组织内容和控制通信的办法，比如，它们有各自的邮件系统，因此你没法从一个地窖里把消息发送到另一个地窖。你的数据甚至不是你自己的，它存在于网站体系内部，过不了多久就会被清理一空。

CRM体系仍然不能摆脱这种各自为战的局面。公司和它们的CRM供应商是无法自我修正的，正如在互联网真正问世之前，Compuserve和美国在线无法自我修正一样。只有顾客——也就是我们自己——才能让CRM彻底顺应互联网。只有我们才能证明，自由自在的顾客要比被商家控制的顾客更有价值。

当供应商关系管理遇上客户关系管理

从萨约那里接到“市场就是人际关系”这一研究任务之后，我开始了解以下两方面的技术进展：第一，能增强顾客的独立自主性；第二，能让顾客与商家建立起互惠互利型的关系。为此，我与数字身份运动（digital identity movement）的开发人员进行了交谈。我访问的第一位设计人员是安德烈·杜兰德（Andre Durand），他是Jabber即时通信及其跨平台的XMPP协议[这两者都是杰里米·米勒（Jeremie Miller）的发明创造，他现在投身于具有革命性的研究和其他项目上了]的踊跃宣传家。安德烈说服我相信，个人需要自行管理他们的数据身份信息，这种管理是迈向这一目标的第一步：顾客拥有完全的权力，商家将不再猜测顾客的需求。

2005年，我也变成了“以用户为中心”的数字身份运动的踊跃宣传员。在这项运动中，有很多新技术开发团体，他们全都抱有这样的信念：个人应当成为各自数字生活的中心，而不应成为商家或身份供应商（两者往往是一回事）的附庸。作为“身份帮”（没错，它就叫这个名字）的一名创始人，我在工作中注意到了约翰·克利平格尔（John Clippinger），他是哈佛大学的伯克曼因特网和社会中心的一名高级成员。约翰向“身份帮”提供了伯克曼中心作为俱乐部会所（从此，这里变成了身份帮的活动场地），2006年夏天，我本人也成了伯克曼中心的一名成员。

这时，我开始意识到，数字身份应当由用户掌控，而不应仅仅“以用户为中心”（后来阿德里安·克罗宁–卢卡斯为我澄清了二者的区别）。我还意识到，身份数据只是应当由个人掌控的多种数据形式之一。在我们刚刚开始创建的数字世界里，顾客需要整整一箱工具，为他们带来与商家交往的崭新而实用的方式。当顾客拿到新的锤子、锯子、钉子、扳手后，他们就能与商家一起并肩工作，拆除地窖，用真正公开的市场取而代之。

这个工具箱就叫作供应商关系管理（VRM），各种技术开发团体已经在为这个工具箱研制各种工具了。指引他们的是VRM项目，也就是我在伯克曼中心运作的项目。

起初，我们并未将它命名为VRM，这个名字是在2006年10月吉尔

莫帮的一则播客（podcasting）里出现的。我当时正在向帮里的其他成员解释这个项目，以及项目的目标，这时其中一名成员迈克·韦扎德将这种做法称作VRM，把事情一下子解释清楚了。帮里的其他成员采用了这一名称，这个项目就此得名。

这个名字并非完美无缺。“供应商”是个用于描述企业对企业销售的术语（对零售业界来说，也许“卖家”这个词更合适），而其范畴实际上涵盖了个人与各种组织之间的一切关系。例如，布里特·布雷瑟（Britt Blaser）等人正在致力于从事他们称之为GRM的活动，这是“政府关系管理”的缩写。有人建议把各种相关活动归结到一起，将其统称为RM，即关系管理。这一主张将会取得何种进展，我们拭目以待。与此同时，所有VRM在宗旨上都有以下几点相同之处：

1.为个人提供手段，管理其与各种组织之间的关系。这些手段是私人的，也就是说，它们属于个人所有，处于个人的控制支配之下。它们也可以是社会化的，即个人可以用这些手段联络他人，为集体的组织和活动提供支持，但它们首先必须是私人化的。

2.使个人成为自有数据的收藏中心，这样一来，交易历史、健康记录、会员资格详情、劳务合同以及其他类型的个人数据，不至于分散到大批的地窖里。

3.赋予个人有选择性地分享数据的能力，而不会泄露个人不愿透露的信息。

4.赋予个人控制自身数据如何被他人使用、使用时间长短的能力。这种控制能力包括与使用者达成以下协议：一旦双方关系终止，使用者应将该个人的数据删除。

5.赋予个人以下能力：个人自行制定服务条款，减少或消除对各个组织制定的无人阅读的霸王服务条款的需求。

6.赋予个人脱离任何组织的地窖，公开在市场上表达个人需求的手段，而不必泄露个人信息。

7.将开放的标准、开放的API（应用程序界面）、开放的源代码作为关系管理手段的基础。无数新型企业，以及商品化的社交工具将会应运而生。

所有这些将会催生出……

目的经济

我们撰写《互联网的本质》一书时，互联网泡沫正在泛滥。你也许会说，《互联网的本质》在忘乎所以的烧钱时代，呼吁人们恢复理智，当时这本书确实给人以这样的感觉。

2000年1月，本书刚一面世，互联网泡沫就破碎了，但这并不是令我们感到困扰的唯一的泡沫。我们当初还打算戳破一股更大的泡沫，这股泡沫自从商业媒介问世之日起，就一直有增无减，这就是广告业泡沫。

与互联网泡沫不同，广告业泡沫中包含了大量的真实业务。而且，广告业像各种泡沫一样，增长速度快得惊人。我撰写本文时，是2009年1月，此时经济形势普遍不妙。而同一个月，Google披露，其上季度的广告业销售收入比去年同期增长了18%。据普华永道会计师事务所测算，到2010年，全世界的广告费支出将超过5 000亿美元。

相信我：尽管如此，广告业还是一堆泡沫。除此之外，“注意力经济”（attention economy）的其他种类，包括宣传活动、公关、直销、通过媒体散布宣传信息的其他方式，也统统都是泡沫。

注意力经济必将破灭，原因有三个。第一，它一向与规模更大的经济活动（向真正的顾客出售真正的商品，提供真正的服务）相脱节。第二，它总是效率低下，耗资不菲——之所以会出现这些问题，是因为它也没有更好的办法。第三，更好的体制即将产生，到时绝不会再由供应带动需求，而是由需求带动供应。换言之，到那时，“目的经济”将会胜过注意力经济。

现将上述三条原因逐一详述如下：

其一，注意力经济的顾客和消费者是不同的人群。顾客是购买广告、公关、其他发送宣传信息方法的企业。商家是媒体和广告事务所，而读者和我作为媒体和宣传机构的消费者，不必为广告付费。也许我们订阅了一些报纸杂志，但在大多数情况下，我们订阅报纸杂志并不是为

了看广告（也有例外情况，比如时尚类杂志，这类杂志上的广告就相当于是社论内容；但在大多数情况下，为媒体赋予内在价值的并非广告）。实际上，多数广告并不是我们所需要的，我们只是容忍其存在而已（作为记者，我可以说，这话同样适用于绝大多数公关活动，尽管公关活动中确实有一些非凡的甚至杰出的例外）。

这样一来，注意力经济几乎完全发生在市场上的供方一边。需方只有在以下情况下，才会参与到注意力经济当中：个人对一则吸引人的宣传信息做出了积极的反应。但即便如此，我们付钱购买的，也不是宣传信息本身，也就是说，我们并不参与注意力经济的交易环节。

这一事实将我们对注意力经济的影响力减弱到了最低程度，并使我们与之拉开了距离。我们仅仅是纯粹的消费者，被杰瑞·米哈尔斯基（Jerry Michalski）称作“有钱包和眼球”的经济动物。在传媒机构内部，这种脱节体现为运营上的分裂，这种分裂在报纸杂志内部体现在编辑和出版上。在网络世界，这种分裂体现在内容的生产和支持内容生产的广告宣传上。在从前的传媒界，有一道巨墙横在传媒的两边。记者和编辑们尽最大努力保持独立，不受给他们付工钱的机构所影响。在网络世界，这道巨墙已经破碎、消失了。因此，数以百万计的网站站长和博客（让人难过的是，还有不少传统媒体）如今都对自家网站的内容做了调整，以便适应搜索引擎，这样他们才能从Google和网上广告业务的竞争对手那里争取到排名的优势。

正如我们10年前在本书中指出的，阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在《第三次浪潮》一书中提及了这种分裂。他说，我们头脑中都有一块“无形的楔子”，把我们作为商品生产者的自我与作为商品消费者的自我分割开来。他说，这个楔子“割裂了社会根本性的团结一致，造就了一种充满经济张力、社会冲突和心理不适的生活方式”。如今这个楔子依然存在。生产者那边的广告业泡沫像动脉瘤一样，在众人的头脑中悸动着。

其二，整个注意力经济，尤其是广告业，是一场胜算不大的游戏。约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）[1]曾有这样一句名言：“我在广告上花的一半钱纯属浪费，问题是，我不知道是哪一半。”但即便是这一看法，也是一种错觉。几乎所有人都对广告视而不见，听而不闻。的确，有很小比例的广告宣传信息被人们听进去了，改变了人们的想法，甚至引发了人们的购买欲。但即使在得到证实的成功率里，也不排除误打误

撞的成分。

通过给广告业添加其以往所缺乏的某种东西，互联网改变了这个游戏的面貌：这种东西就是广告效果的可追查性。作为一种数字传媒，互联网可以给广告信息添加跟踪和靶向数据，利用这种数据，更审慎、准确地引导日后发布的广告信息。Google将广告效果变得有案可查，这一点尤为让人称道。如今，广告客户用Google的关键词竞价广告（Adwords）和相关网站广告（Adsense），只对有效的广告点击量付费。最终，广告客户可能只需要按照实际销量来支付广告费用。Google将平媒广告和电视广播广告那些铺张浪费的成分转移到服务器上，这一点同样让人们称道。但在线广告仍然是一种猜测式的游戏，猜测就意味着浪费——浪费时间、注意力、周期、像素、眼睛的视杆细胞和圆锥细胞。我们仍然还是广告上的靶子，而不是与它们地位平等的关系方。

买卖双方的对话交流（既是字面意思的，也是隐喻性的）很少或者干脆没有。所以，哪怕我们把广告做得再好，也仍然只是猜测而已。猜中概率的改善，改变不了广告还是赌概率的游戏这一事实，也没法消除使顾客感到不满的原因。仅仅将折磨的程度减轻，并不能把折磨变成享受。

其三，某种更好的东西即将来到我们身边，这种东西就是目的经济。顾客知道自己想要什么，知道自己愿意付钱买什么，这种经济就会有所发展。在当今世界，这种经济的例子已经屡见不鲜了。它需要一种方式，好与这一类商家建立起联系：他们不愿听取顾客意见，而是愿意靠广告来抓住顾客的钞票。建立目的经济，是我们用VRM，特别是用一种我们称作个人RFP（request for proposal）的新型市场通行程序，所开展的多项工作之一。RFP这个术语指的是一种标准程序，在B2B（企业对企业）商界里，买卖双方互相联系，所采用的就是这一程序。RFP之所以在B2C（企业对消费者）商界见不到，原因很简单：企业对消费者的销售是单向的。而个人RFP将会以相反的方向运行，这样一来顾客们（他们不再是单纯的消费者了）就可以告诉市场，他们需要什么，得到许多条有用的反馈，其中之一将会促成交易。

比如，你也许可以说：“我在安阿伯，需要一辆装双胞胎的婴儿车，4小时内就要”，而不必逐家浏览网站，寻找合意商品的卖家，也不必非得在某个卖家的地窖里进行交易。在这种情况下，买卖双方真正的忠诚关系能够发挥出作用来。例如，你的RFP请求也许会先发往之前与你做

过交易的卖家，然后才发送给市面上的其余卖家。这项请求也许会发送到新型的中间商那里，新型中间商必然会出现，因为只要有人肯花钱，就会有人为其提供有用的服务。

如今世上有的是等人去赚的钱。比如眼下，我就打算花几百美元买一台液晶显示器，分辨率至少要达到1920像素×1200像素，要能与联想笔记本电脑和苹果笔记本电脑兼容，这两者都带有DVI（数字视频）接口。我在搜索引擎上找了很久，也在Twitter上寻求帮助。有时这样做管用，但这次不行。我还在继续寻找，我抱着更美好的希望，我想给自己的购买意图打广告，让企业来找我。我不想在某个网站内部这么做，我想在公开的市面上这样做。有朝一日，我能做到这一点。我知道，因为VRM的开发人员正在为此努力。

注意力经济并不会消失。商家为产品做宣传的需要仍然存在，但这种宣传的背景将是不同于从前的，届时顾客已经有能力表明自己的需求和想法，有能力维持或终止关系。这样一来，客户关系管理中的“关系”将会变得名副其实，而不再只是一种委婉的说辞。等到我们有了从事所有三种市场活动——处理交易、对话交流和建立人际关系——的标准程序，这一切就会成为现实。

处理交易的程序我们已经有了，对话交流的程序我们正在研发（电子邮件、文本信息以及其他标准、开放协议有所帮助，但它们还只是初级阶段的产品），建立和维护人际关系的程序则是狂野的前沿。像MySpace和Facebook这样的封闭“社会”环境，是不错的实验场，里面有我们需要的东西，但今天它们仍然是些地窖。不妨把它们当作美国在线2.0版（这可不是对美国在线的挖苦批评，因为想当年，美国在线也曾是开路先锋）。

等到我们将目的经济最终建设完成时，全世界的莫娜·肖们就可以带着联系和改进供需关系的各种工具，走向完整的市场了。那时，待客冷淡的客服人员的办公桌将不再遭到莫娜的大锤袭击，因为这两样东西都已经不复存在了。

---

[1] 约翰·沃纳梅克（1838——1922），美国商人，被认为是百货商店之父。

你的产品究竟如何

里克·莱文

我为编食谱的想法感到兴味盎然，

食谱里的烹饪配方都是些常见的东西：

怎样做烤面包、速溶咖啡、莴苣心和巧克力蛋糕。

不过我想给它增添少许吸引力，

这用不着付出什么额外的花费，

我的想法是在封面上放一份炒鸡蛋。

我觉得很多不喜欢书本，

但是喜欢炒鸡蛋的人会买这本书，

只要价格合适。

——格劳乔·马克斯（Groucho Marx）[1]

你有烤箱吗？把烤箱里的一格架子挪到中间，把温度设定为350°F（对英国朋友来说，则是gas的4档或175°C左右），打开开关，取出半磅（0.23千克）不加盐的黄油，半磅你喜欢吃的黑巧克力。在小火烧热的水上放一只碗，把黄油和巧克力放进碗里化着，稍加搅拌。再找一个碗，打4个大个的鸡蛋，往里加半勺盐、两勺香草汁。再往两只碗里各加一茶杯粗红糖，把红糖和鸡蛋搅拌均匀，等到巧克力和黄油融化后，把它们也搅到蛋糊里。倒一茶杯多面粉进去，找一只13英寸×9英寸（0.33米×0.23米）的金属盘子，把一张铝箔铺在里面，铝箔要足够大，能盖住金属盘的边缘，拿剩下的黄油包装纸给铝箔涂上油。把面糊倒进金属盘，把盘子推进烤箱，烤45分钟。把碗刮干净，舔舔刮铲吧。

当你的烤箱定时器响起时，把金属盘拿出来，放在架子上凉着。要是你不放心，你可以把它盖好，搁在冰箱里凉一宿，但我从没有不放心到把它凉这么久的地步。握着铝箔的边缘，轻轻地把你的成果拎到菜板上，把边缘切掉，留下独自品尝，把剩余部分切成24块巧克力蛋糕。邀

一两位好友、一位邻居、你的爱人或孩子，跟他们一起坐在厨房里，分享巧克力蛋糕吧。倒点牛奶喝，好好聊聊。在我们出版《互联网的本质》之后的近10年时间里，发生了很多变化，但我仍然能从焙烤和烹饪、从与人评论食品中得到满足。我开始意识到，我是个触觉型的人。我运用网络，从事高科技行业，靠科技谋生，但我同样需要亲手做些东西，同样需要倾听他人的话。正是出于这些需要，我干起了眼下的这份工作，经营一项规模不大，但不乏头绪的巧克力生意（没错，就是巧克力。整件事说来话长，您可以到www.sethellischocolatier.com去看看）。我看到自己的事业朝着制作毫无高科技含量的东西这一方向发展，感到其中不无讽刺意味，而与此同时，网络融入我日常生活的速度还在日益加快。限于篇幅，这且不表，不过首先，为了把本书升级成《互联网的本质》2.0版，咱们先来看一些变化吧。

有何不同之处

自从《互联网的本质》面世以来，我们所目睹的最大的变化，并非发生在科技领域。假如你相信那些权威评论家的话，那么，没错，Web 2.0的出现是互联网问世以来最重大的事件，但我对Web 2.0这一标签的用处并不像某些人那样乐观。我们这些技术爱好者们喜欢标签，因为借助标签，我们可以更快地分门别类，弄清身边发生的事情。贴标签这一做法还会让我们将事务更轻松地抛开，正如我的个人分类系统（personal taxonomy）里的所有类别都变得不合时宜时，我可以把它们统统抛弃。标签的问题在于，它掐断了讨论，并且强行缩短了理解和研究的过程。假如一个牙牙学语的孩子问：“那是什么？”我不该这样回答：“是一只鸟。”用为事物命名来展现学识并不难，但用这样的问题来引导孩子，效果要好得多：“它在做什么？”，“你为什么觉得它在做那个？”，“你愿意那样做吗？”（至少，这一做法对我的孩子来说，是很有效果的，他们一直不停地问问题。假如你也这样做，可能会获得不一样的收获。）

回头再说Web 2.0，我觉得，催生出Web 2.0这一标签的，是这样一种不成熟的愿望——给我们的社交媒体技术进行分类，或者是为了证明新奇性，搞到投资，或者是为了证明我们具有敏锐的洞察力，对眼下正在发生的事情心中有数，我们依然享有科技宗师的威望。其实像“Web

2.0”这样的头衔，在事后回顾时，而且往往只有在被贴上标签的东西早已离我们远去时，才能发挥出最大的用处。我不认为我们已经走进了社交媒体研发工作没有分歧的探索阶段，更不要说我们能达成这样的共识：使用这一标签是种准确的最佳实践。当前正在发生的每一种“新鲜事物”，几乎都已经在10年前的科学技术中有了萌芽。我们正在目睹的社会变化，更是难以用标签来固定，因为人的行为的转变，离基础科技的问世时间和应用效果往往只有几步之遥。社会变化更像是潜移默化的，而不是突如其来的。为了进一步强调，用我们的水晶球给下一件重大事件贴标签具有什么样的危险性，我得说，我是一名真正热衷于抢先体验新科技成果的人（既然你在阅读本文，也许你也是）。我们制造并运用着这些科技玩具，不过如果我们能够老老实实地承认，我们打算怎样把这些科技玩具卖掉赚钱，它们对于“真正的”人们有着什么用处，那么我们就会承认，我们显然不是这些科技玩具的主要用户。

把社交媒体看成是对我们身边的、平常的技术的运用，它所追求的目标——鼓励人们进行对话，建立联系——是胜过技术本身的，这样考虑更加现实一些。美甲师玛奇（Madge）在为使用棕榄洗洁精的一代人代言时说：“你现在正浸泡在里面。”她为有心成为社交媒体革新观察家的人提供了最佳的指导。

话虽如此，《互联网的本质》问世后，还是有一些变化的。变化的总体轮廓围绕着某些基本的基础设施的改善，由此带来了一些细微的社会变化。有关改变这一话题，最值得一提的有以下几点：网络接入、数据规模、实用性和公众参与情况。

1.　网络接入情况。数据电缆变得更粗、更快，联网的人也越来越多；75%的北美人口都接入了互联网，55%的联网家庭采用的是宽带。另外，我们受到的限制更少了，84%的美国人有手机，而在2000年的时候，这一比例只有34%。我们刚出版《互联网的本质》时，美国人每月发送1 200万条短信，现在每月多达750亿条。当我们撰写《互联网的本质》时，我们能够从互联网的接入情况中，很清楚地看出经济和阶级地位的不平等。尽管那些不平等依然存在（我将在后文详述实用性、受教育程度、年龄差异给联网情况带来的影响），但1999年以来的联网人数增长令人惊愕。我们宣扬的就是对话交流，我们希望人们会出现、联网、开始交谈。他们的确这样做了。

2. 数据规模。可以检索到的信息越来越多，把问题拿到网上检索，

找到有用答案的概率呈戏剧性增长。尽管我们抱怨说，网络改变了我们的阅读习惯，使我们变得难以聚精会神，但任何能够上网的人都用Google，指望它完成各种任务：快速查询行车路线，充当电话号码、人名和事件的存储器。10年前还没有这么多的数据。《互联网的本质》问世后，网上信息数量的激增令人难以置信。2000年，可以搜索到的公用网页数量为10亿个，如今有1万亿个，增长了1 000倍。“长尾”从顾客那儿生成有关商家产品和商家本身的信息的概率——这是我最喜欢的《互联网的本质》主题之一——有了充分的增长（值得警惕：要在网上找到数据，我们得依赖于那些有远见，并且有经济实力的人，指望他们把数据保存在联网电脑的硬盘上。假如他们不再有能力继续支撑他们的那一片“云”，情况将会如何？这一风险值得思考）。

3. 实用性。说到实用性问题，我们既有好消息，也有坏消息。更粗更快的数据电缆和速度更快的电脑，有能力更快地显示图像和反应速度更快的界面。同样，浏览器和手机软件出现了采用小型应用组件和可重复使用的大块代码这一提升速度、优化性能的趋势，这一趋势意味着，我们与电脑的互动有望变得更加快捷、更加轻松舒适。对于我们这些精通电脑的人来说，这是特大喜讯。我的网页载入速度更快了，我看录像更容易了，我需要的应用程序从我的电脑桌面转到了我手机的浏览器上。

实用性问题的另一方面，就是对广大网络用户中技术不够精通的人支持程度不足，这些人既包括老年人，也包括仅有基本读写能力的人。追求复杂、绚丽、咄咄逼人的界面这一趋势愈演愈烈，部分原因是由于，设计人员和最早接纳网络新技术的人群都是有文化的年轻人。Web 2.0就像一场流行感冒，在这场风潮中，我们把比例越来越多的人撇在了外面。随着电脑变得便宜，数字鸿沟在经济方面有所好转，但在文化水平和老龄问题方面并未好转。如果我们真的想让尽可能多的人加入对话交流的阵营，我们就需要在设计方面着重发扬兼容并包的风格。

4. 公众参与。1999年，网上的对话交流是在新闻组和带有目录的邮件列表里进行的，是在我们当中的技术狂人维护的网页上进行的。博客尚处于婴儿期，此时的博客最可能出现的形式，是一位很有毅力的写手手工维护的网站页面，像日记一样。如今，多亏有了种种易于上手的应用程序和Blogger、Wordpress和TypePad这样的博客服务商，全世界的博客数量已经超过了1亿个（这一统计数字需要谨慎看待，因为新鲜劲

儿过去以后，还有多少作者继续更新博客，很难说）。据博客搜索引擎Technorati保守统计，公众关注度较高的博客有75 000个。Google的博客搜索引擎能从20亿篇博客文章中进行搜索，返回结果。考虑到博客所接受和鼓励的读者评论数量，《互联网的本质》有着丰富的素材。

在我们写作《互联网的本质》时，我们预见到了各式各样的对话交流情景，博客就是其中之一，不过我们今天看到的社交网络的规模还只是模糊不清的前兆。事后看来，使我们在《互联网的本质》中描述的那些社会变化得以加快进行的很重要的一点，就是减少或取消妨碍人们参加进来的障碍，减少妨碍人们参与对话的阻力。许多社交网络程序在得到我允许的情况下，会从我的地址簿里找出熟人，预先载入在线朋友名单，并且通知他们我上线了，让我能找到人聊天的概率大大增加。Twitter以允许用户发布不到140个字符的小帖子，进行网络对话而闻名。它督促我每天发一篇小帖子，使我每天至少上网一次的可能性大大增加。另外，许多网站利用我的参与带来的附带作用，建立起共享数据空间，使网站发挥出更大的作用：亚马逊会把我买的书计入统计结果，展示其他人都买了哪些书；Flickr（雅虎旗下图片分享网站）的feeds向我显示别人正在上传哪些图片；Delicious、Digg、StumbleUpon以及其他社交书签站点使我能够查看其他人推荐的大批链接，或者只查看我的朋友推荐的链接；Facebook和MySpace的小程序让我知道，我的朋友正在浏览什么内容，听什么歌。

在我列举这些例子时，我清楚地看到，我们还没有看到一种无与伦比的网上对话交流工具。社交传媒空间的这种支离破碎感——选择太多，整合和共享不够——巩固了我的这一感觉：我们正处于这一轮创新的起步阶段。在我的LinkedIn（领英）空间、我的Facebook空间和我的手机之间，存在着一道道壁垒。除了尝试连接我自己的少量言论，我仍然要在每一个服务网站上执行同样的任务，一再汇总我的聊天伙伴，用密码一遍又一遍地登录。我们应该更投入地消除对话交流的阻力。我希望，我们对于电脑间协作或服务间协作的理解已经足够精密，使得我们能够组建起未来的语义网络（semantic web），大家都能让自己的工具“照自己说的做”，或者“做自己需要的事”，但这一点目前尚未得到实现。

回顾我们《互联网的本质》留下的记录，我们看到，关于网上对话的预言得到了证实。尽管对于增加的对话数量多久就会改变市场和商业

的面貌，我们乐观了一些（我把调整这一乐观程度的任务留给其他作者完成），但发言的人无疑更多了，也许聆听的人也更多了。

“胡言乱语”的检测

我们是如何区分“好的”言语和噪声的呢？我对这一点深感着迷。如今我仍然会偶尔收到一位朋友发来的电子邮件，他在邮件中警告我说天要塌了，因为一种计算机病毒正在肆虐，劝我做好预防。尽管从邮件里提取一段文本放进Google搜索一下，然后给出“这是商业骗局”的说法，就能驱散他们的恐惧，但我想知道，鉴于邮件或者网站上的帖子里有关作者真实意图的线索少之又少，我们是如何训练自己寄予信任或不寄予信任的。往大里说，有“尼日利亚419”和“爱尔兰彩票奖金”[2]这样的骗局。在我认识的人里，再没有人上当了，我猜这是因为这些骗局太过明目张胆，哪怕最想捡便宜的收信人看了，也会起疑心。

我在买书时，会先阅读评论，尽量弄清哪些评论者跟我最像；假如我要买的是一本讲巧克力或烹饪的技术书，那么我会看评论员们是仅仅喜欢书里的配方，还是会评价书的作用大不大。他们会不会公开声明自己的背景，他们是直言不讳、取信于人，还是自吹自擂，因而（对我来说）不那么可靠？在亚马逊上，我更相信署真名的评论者，我觉得（也许这样想是被误导了）那些愿意用真名实姓写下看法的人相对更诚实（匿名也许有助于人们说出真心话，但对于让我相信他的话，则没有帮助）。如一位特定的作者写的文章篇幅够长，那么不论他署的是真名还是笔名，我们要评价他的言论，对它做出反应，都要容易得多。

在上次总统竞选期间，当我从单一渠道读到有关候选人情况时，我会自问：“这是真的吗？”然后再去搜索更多的资讯，从而帮助自己判断所读材料的真伪。例如，阿拉斯加州瓦西拉市的选票登记人安妮·基尔肯尼（Anne Kilkenny）曾在网上发表一封信，信中对萨拉·佩林（Sarah Palin）[3]的履历提出批评，这些意见出自一个了解佩林、曾与佩林一起生活和工作过的人之口。一名保守派的博主推测，现实生活中并没有安妮·基尔肯尼这个人。当天晚些时候，她收回了这一说法，披露了她与基尔肯尼随后的邮件往来，并且（也许有点勉强地）承认说，安妮实有其人。她先发表了一篇公然提出质疑的文章，又发表了一篇发现真相与自己的判断相悖的文章，这样一来，她就显得比只有一篇质疑文章时的

可信度更强了，也让我得以更好地判断出，应该如何看待她的其他文章。

在阅读时，如果我给予所读材料信任，那么这一信任的本质要素，就是能够从文中辨别出基本的诚实和坦率。在谈论如何创建卓有成效的企业博客时，搞营销的书呆子们会纷纷提出“真实性”这一见解，但这跟我说的不是一回事。当某个人是在用自己的声音书写时，我们能够分辨得出。假如你在为你们公司的言论是否真实可信进行争辩，那么也许你已经失败了。我能分辨出，自己听到的言论是否出自真人之口，很少会听错。我觉得难就难在，判断陌生人所讲的是不是真话，还有，假如他讲的是真话，那么他心目中的“真实”，对我来说是否同样真实？

正如怀疑论者在过去10年间指出的，“市场就是对话”这一见解有个有趣的缺陷：99.9%的对话都不是我真正想听的对话。这也就意味着，99.9%的市场都是废话（假设确实如此，那么我们每个人所抵制的那99.9%也会各不相同）。但这不应该让人觉得奇怪，因为网络世界是现实世界的反映。我们在花钱时，会精打细算，精挑细选。你所在街区的大超市里有数万种商品，你真正会买的又有几种呢？所以，99.9%也许是个很现实的数字。

地图、地域和真正的对话

我是在现实世界里做生意，我的商品——绝佳的、美味的、不含化学添加剂的巧克力糖——不适合放在网上供人品尝。你可以在网上阅读评论，订购糖果，在线购买，但要想品尝巧克力的真正滋味，你必须得跟这种商品面对面接触才行（30多年来，我的孩子只能从显示器里看到我的工作成果，如今我发现，我喜欢做一些别人看得见摸得着的东西。品尝一下吧，来点巧克力）。

在准备这门生意的3年里，我重新认识到网络是何等有用，而其作用又是何等有限。就有用而言，网络让人更容易发现一桩生意的多种可能性。我们搜索着可能要买的原材料、加工机械、各种补给品和设施的供应商，但我们从Google搜索结果中得到的，只是可能性而已。几乎在完成每一笔交易之前，都要打无数电话，有时还要面谈，要做很多实地调查工作，这些工作可不像Google搜索那么轻而易举。Google所反映出

来的世界是个肤浅的世界，它隐约暗示出生意的种种联系和复杂之处，但除非我们真正去交换想法并对商品进行对话交流，否则它不会变得真实丰满。

在简单的书面材料收集环节，我也发现，巧克力业有着数量惊人的网络未曾涉及的信息。尽管Google夸口说它们把美国南北战争时期数万册的医疗记录搬到了网上，不过我有几架子过去80年内出版的参考书，这些参考书在Google的图书目录里只有残缺不全的电子记录而已。有时，我只能找到出版社或者作者的名字，然后在eBay设置好自动搜索，希望在此后的6个月里，我布下的陷阱会捕捉到猎物，让我的藏书室能增添一本直到这时仍不知其名的古本书。

当我碰到需要请教他人的问题时，我再次体会到网络的神通广大，在网上，不一定能直接得到答案，多数是寻求其他人的建议，即问谁能解决这个问题。我成功地组建了一个人际关系网，这些人都比我经验丰富，我向他们学习，然后带着更难的问题请教他们。当他们遇到问题，而我又能帮得上忙时，他们也会给我打电话。

甚至在我们寻找新闻和帖子，以帮助我们理解自己所处的行业，查看竞争对手的新产品，或者仅仅是理解潮流趋势时，我们也会经常遇到对某一事实的直白陈述，其中并没有能够帮助我们理解所读内容的潜在逻辑和进行理性判断所需的细节，我们还是要打更多的电话，进行更多的讨论，更多现实世界里的对话交流。

我希望读者在阅读本文时，能体会到，我此刻的感受并不是惊奇，而是深切的思索。我经历了从网络空间回归到现实空间的有趣转变，这一转变使我回想起了当年帮父亲制陶的经历，当时没有电子设备、线路和闪光灯，但有大量的对话交流、亲身试验，也会频频失误。在此之前我并未意识到，我是如此怀念那段时光，这与下面这些频频发生的时刻形成了有趣的对比：网络仍会贸然闯入我的生活，我们复杂的IT系统需要调试，最终需要重新启动。

本书还是没有升级

19. 如今企业可以直接与客户沟通交流。如果他们把这次机会搞

砸了，那也就不会再有下次机会了。

……

22. 有幽默感并不意味着要把一些笑话放在公司网站上，而应该着眼于重要价值，谦卑、坦率直言、观点真诚。

23. 试图给自己定位的企业需要选定立场，这一立场最好是与其客户真正看重的东西契合。

……

25. 企业应当走出象牙塔，跟他们想要与之建立业务关系的人进行交流。

如果你能暂且抛开怀疑，忽略文中自大的腔调，就会看出《互联网的本质》有种不乏吸引力的简洁。我们言简意赅，但我们有力地暗示，对话交流是一件容易做的事情。张开嘴巴，用你独特而诚实的声音说点动人的事情。要是你有值得关注的话要说，我们会听的，参与到对话交流中来吧，让你的企业变成有头绪的企业吧。

显然，被我们忽略不计的细节问题为数不少。我一口气就能说出好几条，我相信你也能说出一些：

· 怎样才能把一个由活跃的公关部门“保驾护航”的庞大企业架构，变成高效的、愿意对话的、拥有数千名经验丰富的代言人的实体呢？

· 当你的一名代言人说出真相，引起了反响，该如何应对法律责任？

· 我们到哪儿去找时间，听取所有的呼喊，回答所有喧嚷呢？

· ……

当我们谈到怎样才能将《互联网的本质》的沟通策略加以贯彻落实时，我想到的解决办法一向都是：解决因特网与企业内网之间的对话隔膜问题。我眼下从事的工作促使我开始考虑这一问题，因为我必须为这些事情操心：如何博得人们对我们的业务的评价？当客户品尝过我们的产品之后，怎样保持他们的兴趣？我们怎样才能将口碑效应发挥到最大程度？然而，当我寻找成功做到这一点的企业时，我找到的大部分企业

都是些小企业，组织基础简单，通过限制企业内部对话参与者的数量，将企业规模控制在易于管理的范围内。看看南非的Stormhoek葡萄酒公司与休·麦克劳德（Hugh Macleod）的合作成果吧，这是我最喜欢的营销案例之一。他们富有魅力，卓有成效地运用多种传媒手段，拥有一种清晰可辨、令人惬意的风格和声音。

在我开始琢磨《互联网的本质》的可升级性问题时，鉴于近来我只顾着关注小企业，于是我让戴维、克里斯托弗和道克提供大企业解决对话规模问题的例证。他们给出的例子，究其根本，都证明，对话交流也许是可以在网上进行的。例如：

· 亚马逊网站上的评论比比皆是，甚至就连我们10年前出的本书的第一版还在获得新的评价。这家网站干得不错：它帮我在几分钟时间内明确了自身的兴趣范围，让我读到购买了自己看好的产品的其他顾客的经历，还向我展示了其他人（大概是跟我差不多的人）在浏览过评语之后买了些什么。

· 社交传媒网站“开放沙龙”（The Open Salon），是让人在具有充分对话交流的社区里发表篇幅较长的正式文章的地方。他们的“交流窍门”这一概念挺有意思，但顾客不大买账。

· 在各种混合型新闻/博客站点[包括《哈芬顿邮报》（*The Huffngton Post*）、网络杂志（Slate）等]里，读者写的评论往往会比报道本身更长。

· Twitter和短帖聚合站点，如election.twitter.com，以及网络应用程序站点，如Tweetdeck，他们将Twitter上的文本片段分门别类，加以打包和组织，使之变成信息流。

看着这些实例，一种基本的相似性触动了我：他们所管理的都是读者生成的内容和读者之间的对话，很少有哪些内容（假如真有的话）是企业管理者和顾客之间的对话。他们全都提供了一片发言的场地，往往还提供了话题，不管是产品、新闻、文章或闲话，不过向人们提供这些的网站本身很少会在这些对话中出现。有的网站上有少数企业内部的人在参与对话的（开放沙龙、《Slate》等），有的网站上则完全没有（比如亚马逊，至少他们的员工参与对话的方式不引人注意）。这些企业内部的人并不是非要进行对话，企业以外的人，像你我这样的人已经为他们代劳了。

我不确定，所有这些是不是给我带来了妙方良策，让我能够回答有关《互联网的本质》升级的种种问题，但它们给了我一些提示。拥有多边对话交流的市场可以让我听到多方的声音，而不是只能听到一方，因此更值得关注。只让少数人参与交谈，可以降低风险，并且会使“对话支持”这一任务更容易管理。利用群体的言论，可以用更小的成本，让更多人感到你的做法更值得关注。但我们的升级声明仍然没有给我留下深刻印象，也许只有小企业、小团体，才能真正玩转《互联网的本质》里的诀窍吧。

我回想起在20世纪80年代和90年代，我为什么喜欢在太阳微系统公司（Sun Microsystems）工作。这家公司堪称是一些企业组织联系松散的聚合体，他们各有各的独特声音和客户背景，这点是好是坏暂且不论。当我们彼此交谈时，或者有一位强有力的经理为我们做好内部协调工作时，或者当一个团队的规模尚未突破成功对话的“上限”时，这种模式能够顺利运转。只有在这时，我们才能成功地越过对话的隔膜，与隔膜另一边的天地建立往来。我们就像是一家大企业内部的一伙小企业。

也许这就是我们如何升级的答案之一：保持住企业的小规模。对话发生在个人之间，以及感兴趣的小团体之间。一旦团体变得太庞大，我们就会分解成更小的对话圈子。搜集大量言论，会给我们带来一大堆信息，其中也许会有值得关注的对话，但没有你来我往的交流，没有聆听并做出回答的个人，不能称其为对话。

同时有60个人品尝我们的巧克力时，我得到的反馈信息十分有限。我试过。我失去了大部分与顾客联系的机会，因为我一次只能跟几个人说话。做这行生意，我得观察人们的反应，听取他们的意见，得一个一个来。

它味道如何？

---

[1] 格劳乔·马克斯（1890——1977），美国喜剧电影明星。

[2] “尼日利亚419”的诈骗手法是：发信者称尼日利亚现有一笔无主巨款，如无人认领就会被充公。如果你协助认领，并提供身份和账号信息，他们会以你的名义将巨款领出，事成后支付你20%的好处费，但需要你先预缴一小笔费用，这笔费用会被骗子尽数骗走。该骗术因“预缴费用”违反尼日利亚刑法第419条而得名。“爱尔兰彩票”是面向全世界发行的福利彩票，有骗子利用该彩票行骗。

[3] 萨拉·佩林（1964——　），美国参议员，前阿拉斯加州州长，曾代表共和党参与竞选副总统。

对上帝和国家百依百顺的狮子狗们

克里斯托弗·洛克

> 如果我抓不住你，那么给我点
>
> 我抓得住的东西吧。
>
> ——强尼·郎（Jonny Lang）[1]

那是1966年的事，我当时在纽约州罗切斯特市的“门罗烧烤屋”里。当晚领衔演出的，是芝加哥的布鲁斯天王布迪·盖伊（Budy Guy），为他伴奏的是绰号“蛇”的卢瑟·约翰逊（Luther Johnson）。最后一曲终了之后，卢瑟和我彻夜长谈，我们彼此交换着谎言，饮用着劣质威士忌。我觉得那家店叫“门罗烧烤屋”。当初我赶到那儿时，就已经疲惫不堪了。这段往事距今已经太久，哪怕我想用Google查证，也力所难及。如今，这段往事已经消失在缥缈难测的时间迷雾中。关键是，乐队将当晚的气氛烘托到了沸点，人人都情绪高昂，几近疯狂。

布迪的吉他上连着一根200英尺长的线，确实太长了点——只见布迪跳下被人群包围的舞台，穿过人群，走出屋子。那天夜里下着雪，冷得要命。这条街上的行人看到这个疯疯癫癫的人抱着一把完全不发出任何声音的电吉他大呼小叫。大概是个路边的疯子吧。他们难过地摇了摇头。

但在演出场地内，靠那根长长的电线传递着信号，布鲁斯音乐仍在激情演绎着，他真的将我们震撼了。当他最终回到屋里时，观众还是那么密集，他没有漏掉一个节拍，人们叫嚷着，欢呼着，跳下桌子，群情激昂。

当年，我们刚刚开始谈起《互联网的本质》一书的构思，我在形容互联网时，就拿这件事做了比喻。企业在道路上匆匆地奔行，去赶赴下一场冗长的会议，不以为然地望着某些疯狂的街头举动，而我们——“彼此欣赏的观众们”（我那时是这样写的）则待在一个安全、温暖、截然不同（尽管虚拟）的世界里，兴高采烈。

至少这个世界看起来是安全的，安全得就像十拿九稳的赌局一样，但不管怎么样，这一次情况就要起变化了。有这么多野蛮人彼此连接在一起，摇晃着大门，事情怎么会不起变化呢？

这时，“互联网泡沫”破裂了。嘿，用不着吃惊。我们不是早就说过，企业在网上做的每件事都是发疯之举吗？《互联网的本质》问世一年半之后，发生了飞机撞入世贸大楼的事件。正如这件事所表明的，这个世界并不像某些在象牙塔里做着豪气干云的全球化大梦的人想象的那么扁平。看起来，我们只顾盯着硅谷和华盛顿环形公路，都忘记外面还有个真实的世界了。

在泡沫破裂和双子塔遭遇恐怖袭击这两件事之间，企业在电子商务领域挥霍了几十亿之后，变得冷静下来。突然，网络变得人见人嫌，网络以外没有人愿意再就网络写点什么。企业听够了网络的事。我写了本书，名叫《新奇营销：通过最糟糕的实践取胜》（*Gonzo Marketing: Winning Through Worst Practices*），这本书是在“9·11”事件发生后一个月问世的。在那段暗淡的日子里，炭疽热和数据安全以外的书，谁也不想读。我很郁闷。容我引用影片《报信的人》（*Repo Man*）中的台词，我谴责社会，我控诉！

> 杜克：前途惨淡啊，奥托。我知道，是因为我罪行累累，所以才走到今天这可悲的田地，但我仍然谴责社会，是社会把我造就成了今天这个样子。
>
> 奥托：胡扯。你是个住在郊区的白人小混混，跟我一样。

但是显然，网络并未消失，也没有外出度假。感谢互联网电影数据库（Internet Movie Database）和YouTube（那时还不存在），让这些不朽的台词得以保留下来，供后人深思。

最后，像往常一样，投资又回到了网络领域，除了网络，投资也不知道该去哪儿好。启动互联网的新一轮风险资金来到了，只是这一次，他们在接近市场用户的眼球和他们的钱包时，少了几分喧嚣，多了几分谨慎。这次人们更加关注华尔街想要听到的内容——那个有魔力的咒语：赢利。与此同时，那些公司表面上服从了《互联网的本质》指点的模糊方向，没有公然发出不和谐音。“我们听懂了！”他们想让我们知道。嗯哼，你们当然听懂了。

当然，在网络的天地里出现了Web 2.0、社交网络、各种各样的迹象和奇迹，当中确实不乏真材实料。我觉得，有些甚至举足轻重，但我的兴趣正在减少。我这样说，并不是要批评那些制造出网上的出色工具和玩具的开发人员。要知道，光是Twitter上的喧嚣，就足以给密尔沃基市提供一整年的电力！

我对网络失去兴趣，纯属个人原因。不光是网络外面有一个世界，网络里面也有一个世界（谁知道呢）。双子塔就像是代表恶兆的塔罗牌，在那个时期，我的生活也是灾劫不断。不过别担心，我不会在这里讲述那些事情。可以说，我的高塔倾覆了，于是我转而寻找别的天地。

觉得奇怪吗？马歇尔·麦克卢汉（Marshall Mc Luhan）[2]曾经说过，每一种新的通信媒体都会被人们用看待旧媒体的老眼光错误地看待：摄影被当成是一种新的绘画，电影被当成一种新的舞台剧，互联网被当成新的电视，他说得太对了。一旦新东西真正被人们当作新东西来看待，我们的新奇感能维持多久呢？我们对它能保持多久的热情呢？

当电话刚刚问世时，人们会这样议论它：“哟，听起来你的声音仿佛就在隔壁！”或者，“是找你的。快点，是长途！”电视刚问世时，有人也许会说：“电视剧《警网》里，那些家伙的表现跟广播剧里不一样！”有所得就会有所失。

州际高速公路刚问世时，还是艾森豪威尔时代，据我推断，地方报纸准有不少社论，议论的是市内的商业区如何受到了影响。但又过了很长时间，才有学者开始就州际高速公路给美国文化带来的影响撰文著述。例如，州际高速公路如何使凯鲁亚克（Kerouac）的《在路上》（*On the Road*）一书所催生的垮掉的一代得以蓬勃发展，或者更普通的，《布鲁斯兄弟》（*The Blues Brothers*）所执行的“上帝赋予的使命”：

> 埃尔伍德：现在我们距离芝加哥106英里，我们有满满一箱汽油、半包烟，天黑了，我们还戴着墨镜。
>
> 杰克：说对了。

注意，片中的演员贝鲁西（Belushi）可没有说：“哇，看哪，他们正在拿摄像机对准我们，感谢先进的电影技术，上百万人都会看到我们

表现得像傻瓜一样！”

但有多少网上的对话——据说是由客户们的发言所组成的——谈论的是网络技术方面的内容呢？当网上的对话所谈论的内容不是“猫想吃干酪汉堡”之类的事情时，就是技术方面的内容。不妨想想看，“我可以吃干酪汉堡吗”（I can has cheezburger？）[3]（你可以Google一下）之所以会走俏，是有道理的。网上有些最滑稽、最超群、最具创意的东西之所以是——并将永远都是——令人瞩目和讨人喜欢的，原因就在于，这些东西与网络传媒技术本身无关，而是与此有关：当布迪在屋外的雪中演奏时，观众们兴奋地跳下桌子，而那个平凡、呆板的世界，完全没有意识到那是有史以来最美妙的音乐！或者说，起码是当晚最美妙的音乐。

注意，观众可没有说：“看！电流从他的放大器一路传过来，却没有造成音量的衰减！”观众们说的是：“让我们尽情摇摆！”

但在很大程度上，我们在网上谈论的仍然是管道和线路问题，仍然是网络商业规划和技术方法，仍然是那些工具本身。工具本身并没有什么不好。你发现了火，你做了一张弓，你砍下黑曜岩做成箭镞。不过早晚你会使用这些工具，去做一些事情。用箭射某种动物，把它吃掉，这方面的事尽管去问萨拉·佩林好了。

我的目光由此从封闭的网络世界转向更广阔世界中的另一类事情，那就是政治。“9·11”事件之后，许多美国人日益认识到，自吹自擂的“网络革命”在很大程度上转移了人们的视线，使人们不再那么关注我们的自由所遭到的侵蚀，我们的司法界和社会盟约的腐败，我们的金融和环境财富所遭到的窃取，以及无良政客组成的盗窃集团的稳步崛起，对此怀有强烈义愤的，倒并不是只有我一个人。

在我撰写本文时，奥巴马刚刚赢得总统选举没几天。网络对于奥巴马的获胜功不可没。网络对于争取选票、规模空前的资金筹集，都是至关重要的。2004年总统大选时，YouTube还不存在，但这家网站在2008年发挥了重要作用。约翰和辛迪、萨拉·佩林和她的第一先生的粉丝们不像奥巴马的突击队——我自己也是其中一员——那么有活力、韧劲和狂躁的激昂情绪。

2000年，《互联网的本质》刚刚出版时，我还不怎么关注政治。我

与阿尔·戈尔（Al　Gore）会过面，我问他有没有读过《第一修正案》。华盛顿《新共和党》（*New　Republic*）办公室里一屋子的编辑，把我的放胆发言当作检查自己手指甲的机会，全都沉默不语。戈尔向我解释了《通信检点法案》（*Communications Decency Act*）的优越性，正是这一法案规定，对互联网实行审查制度。我来告诉你们一个你们不愿意面对的真相吧：是蒂珀（Tipper　Gore）[4]搞的鬼，那10亿个“歌词有伤风化”的标签也是她一手促成的。在这一点上，我支持艾米纳姆（Eminern）的看法，支持他在《白色的美国》（*White　America*）这首歌里所表达的：“去你的，蒂珀·戈尔，这个困窘分裂国[5]允许我使用最自由的言论，去你的。”但在这首歌的结尾处，他唱道：“我只是在玩而已，美国。你知道我爱你。”没错，我也是一样。所以，2000年，我克制住自己的反感情绪，把选票投给了戈尔。8年后，终于可以做比“冲一下抗议的马桶就跑”更多的事了，这真让人高兴。这句话出自劳伦斯·弗林盖蒂（Lawrence　Ferlinghetti）笔下，他形容的是一个签署——喂，你们看哪！——1956年1月的《全美州际国防高速道路法》（*National Interstate and Defense Highways Act*）的人。（你以为我跑题了是吗？你这个垮掉的一代。可是看哪：我们仍然在路上！）

11月4日晚上，很多人聚集在格兰特公园，等待着奥巴马出场。让我感到困惑的是，为什么CNN（美国有线电视新闻网）电视台的摄像机只对准人群拍摄，而没有对准主席台呢？显然，有什么事情就要发生了——忽然，所有人都欢呼起来！这时我突然明白了，人们正在望着为这一活动而设的巨型显示屏。这是美国在为自己欢呼，这真是美妙动人的一刻。

下面这一点也跟2004年的情形不一样：这场活动也在网上直播。8年来，我一直都没有电视，但我能从笔记本的实时视频中看到这一切：会议、辩论、芝加哥庆祝胜利的活动。网络技术实在太强大了。如今工具变得更有效了，弓变得更大、更强了，箭镞变得更锋利了，可以用来杀戮了！当然，我只是在打比方而已。

考虑一下我们的州际高速公路这一比方，仔细琢磨一下：当前发生的事情，类似于高速公路所带来的、滞后的文化影响。想当初，我们望着八车道高速公路和立体交叉车道，对它们今后何以能够改变美国还不甚了然。要想在州际高速公路和“信息高速公路”这样巨大的新生事物问世之初，就把握住它们今后带来的文化后果，需要有非同一般的先见之

明。如今，我们可以从网络的发展状况，看出网络文化的大致轮廓。

如果不对宗教信仰问题做一番回顾考察，就没法提出那个州际高速公路的问题，就连美元上都写着“我们信仰上帝”。现实情况就是这样离谱，你不难明白，你所感受到的是一种深切的“以信仰为基础的进取心”。语出乔治·布什2001年的某一段“评语”，不过，没错，福音派信徒早就有了——甚至比互联网还要早呢！

在2004年前后，我开始在19世纪时封闭滞后的各个地方游历。我试图回答这样一个私人问题：我所居住的科罗拉多州博尔得市，为什么会像一场中世纪的节日化妆秀呢？这个地方充斥着非理性的东西，举凡神奇、玄妙、神秘的东西，在这儿都能找到：占星术、灵气、塔罗牌、诺斯替教、萨满教、女巫崇拜、卡斯塔尼达（Castaneda）倡导的无极修行法（Tensegrity）、荣格的“同盟同修”（ally work）、“清醒梦境”、埃坎卡教、整体“哲学”、守信者、杰克·凯鲁亚克虚体诗歌学院、和谐会聚、香巴拉训练法……这个名单可以一直开列下去。宣传伪量子物理学的影片《我们究竟知道什么？》（*What The Bleep Do We Know*？）就是在这儿开拍的，投资拍摄这部电影的，是当地的软件商威廉·昂兹，其心灵导师是一名35 000岁的利莫里亚（Lernuria）[6]武士拉姆撒（Ramtha）的灵媒。逝者肯尼迪一家（Dead Kennedys）乐队的主唱杰罗·比亚弗拉（Jello Biafra）原先就是博尔得市出身的，他曾说过：

> 博尔得市就像磁铁一样，吸引着各种所谓的运动和逃避现实的江湖骗子，他们都可以被归结到人称“新世纪”的思潮荫庇下。我想，哦上帝呀，这种消极淡漠、不动脑子、把自己变成温顺的小狮子狗的做法，只会导致法西斯主义。野心勃勃的头目就是这样从人们那里盘剥到好处的。

在这方面，博尔得市有什么特别之处吗？这很难说。很多人猜测——起初我也是这样猜测的——这段神秘时期始于迷幻剂的滥用，和披头士乐队造访圣者（Maharishi）的一九六几年。可结果，这种猜测根本不贴边。各种神经兮兮的荣格式做派，在此之前就早已问世，包括荣格的拥趸们一再试图掩盖的反犹倾向，以及这位伟人对希特勒的赞扬之词，他把希特勒称作是“诸神的代言人”和“真正拥有神秘力量的法师”（这些链接分别指向1936年和1939年的《时代》杂志上的报道）。这一赞扬恰好投合了亨利希·希姆莱（Heinrich Himmler）对神秘学的迷

恋，后者曾组织纳粹党卫军赴西藏探险，为的是寻找布拉瓦茨基夫人（Madame Blavatsky）早在1888年的《密教》（*Secret Doctrine*）一书中写到的“雅利安种族的根”。

但这种对于非现实世界超自然力量的迷恋还可以追溯到更早。比如，纽约州北部地区“被焚毁的区域”，这里所遭遇的火灾并非森林大火，而是第二次大觉醒（Second Great Awakening）招致的结果，由于信仰复兴运动，许多邪教在此诞生。其中最著名的是摩门教，这是一种突然出现的美国宗教，它将美国土著人视为邪恶的后代，并且在1978年以前都拒绝任命黑人牧师。19世纪中叶，在这片迷信土壤丰厚的地方出现了美国本土的招魂术骗局——通过在桌面上敲打莫尔斯码（Morse Code）与死者交谈。再早一些，1838年，在缅因州，一个名叫菲尼亚斯·昆比（Phineas Quimby）的修表匠在听了弗朗兹·安东·麦斯麦（Franz Anton Mesmer）的一名信徒所讲的一堂课后，发起了一项类似于宗教的运动，这项运动有好几个名字，分别是：精神治愈法、精神科学、心灵科学和新思想——跟我们当代的“新世纪”很难区分。这类货色在美国泛滥了好长一段时间。

别忘了，我现在提问的是州际高速公路式的问题：美国文化——和世界文化，通过扩张和出口传播——是怎样被早在一个世纪之前就已经开始萌芽的某种东西所改变的。还有一点也别忘了，在电子商务时代，出口贸易与互联网始终相伴同行。为了记录我在进行这类探索过程中所做的思考，我开始写“神秘的资产阶级”（Magic Boargeoisie）的博客。这个博客的首页顶端写着：“不讨人喜欢的故事：美国是如何摆脱粗暴的现实束缚，开始相信连中世纪都会自愧不如的异象和征兆的。”我假定这一切大概是始于伊曼纽尔·斯维登堡（Emanuel Swedenborg，1688——1772）和拉尔夫·华尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson，1803——1882）。注意，这与“互联网”对商业和营销的关注距离甚远。

这并不是说，“神秘的资产阶级”与“互联网”所支持的沟通工具和对话交流风马牛不相及。假如没有Google图书和亚马逊提供的让人难以置信的搜索工具（也许尤其让人看重的是汇集于数百万篇评论当中的集体知识和千奇百怪的看法），没有Google搜索本身，没有可供发表的博客，没有用来发行（也就是说，让我的订户真正读到我发表的内容）的电子邮件和大量私下交流的小窍门（这方面我收获颇丰）和颇有见地的反馈意见……换句话来说，假如没有网络，那么这个博客项目根本没有

实现的可能。网络让我这样的独立学者有可能完成过去只有大型高校里、拥有一批曲意逢迎、听任他们使唤（和掌控）的学生的终身教授才能完成的研究。还有一点——这一点很重要——就是我用不着动用什么心机或是表现得谦恭有礼。

不过先稍等一下。“神秘的资产阶级”并非与本书的第一版毫无干系。《互联网的本质》所关注的一个重要内容就是权势问题，支配和控制式的等级体系中的权势，大权独揽式管理中的权势。现在权势出现的问题是，它总想把自己兑换成资本。我指的资本不是风险投资，而是大写的权威。权势试图通过这一手段达成目标：向越来越高的权势申明自己“自然而然的”命令。要不了多久，它就会以上帝自居了！

斯维登堡和爱默生始终在寻找所有可能存在的“更高的权势”（Higher Powers）中至高无上的那一位。斯维登堡也许是够疯狂的——这一点还有待探讨，不过他确实不止一次地对各种造访他的妖魔鬼怪大声抗议，吵醒了邻居。爱默生和他那些神思恍惚的朋友们决定，向基督教文明淡薄的地方——神秘的东方取经。我们认为自己知道的东方宗教，其中很多内容源自开拓地新教徒对印度典籍拙劣译本的误读。爱默生泛神论的大自然是他那粗糙的个人主义思想“柔”的一面，而“自立”则是天定命运（Manifest Destiny）[7]思想“刚”的一面。

由此，我们的话题又回到了在奥巴马举行的仪式前排就座的欧普拉（Oprah），以及她为什么让我害怕上。欧普拉曾经散播了不少“神秘的资产阶级”提到的“异象和征兆”，一个最近的例子就是她的“灵魂系列节目”，该节目由欧普拉和埃克哈特·托利（Eckhart Tolle）在网上“联袂讲授”后者的书《新世界：明悟你的人生目标》（*A New Earth: Awakening to Your Life's Purpose*），欧普拉刚刚把这本书选入了自己著名的读书俱乐部。自然，这在网上都能看到。

欧普拉在做介绍时说：“欢迎参加我们第一期现场直播的全球互动活动。我们今晚要在这里开辟出新的天地，像这样的尝试前所未有。现在，地球各个角落的朋友们都和我同在一起。”

我不知道这话从何说起。“像这样的尝试前所未有”这句话可以被任何拥有摄像头的靓妹所推翻。假如这话确实说明了一点什么问题，那么它说明：欧普拉对网络时尚的反应似乎有点迟钝。

托利说："人人都有责任弄清楚自己反射性的心理进程：你对日常的处境做何反应，你的心里有什么想法。当你看到身边发生了不好的事情，不让它对你产生影响，不把消极因素放大，是件好事。"

嗯……你是说阅读这一类的文字，提醒每个愿意听我说的人：你念的经基本都是老一套，跟爱默生和梭罗（Thoreau）（当他们不种豆子，不惹哈佛的教员生气的时候）向新英格兰清教徒宣扬的东方神秘学，或者布拉瓦茨基夫人（Madame Blavasky）（不发表有关失落的大陆亚特兰蒂斯的武断见解时）宣扬的通神论，或者华德福学校（Waldorf Schools）的创办人鲁道夫·斯坦纳（Rudolf Steiner）宣扬的佛祖教诲火星人的故事（真希望我是在开玩笑）没有什么分别，或者……嗯……你说的是否就是这个意思？

与托利相反，我认为不光是应该含糊地做出"反应"，把我们在身边见到的消极因素放大，还应该解构它、剖析它、揭穿它的本来面目。这些谬论的本来面目就是：明摆着的臭屎一堆。难道我们实现的就是这样一种文化吗？芭比（Barbie）的塑身法，《我们究竟知道什么？》的认识论？

"灵修"界和政治界首尾相接，就像那条神话中的——抱歉，是原型的——蛇的首尾两端，被这条咬着自己尾巴的蛇围在中间的，可不只是往日那些奔赴西部的马车。正是从这条蛇的胡言乱语中，我们了解了天定命运，它和看不见的手一样，都来自天国。总的来说，两者都代表着上帝让美国人自由、作为白人国家、永葆青春的神圣意志，至少也要让美国人拥有肮脏的财富。总而言之，天定命运是美国独有的一种冲动：怀着由上帝所激发的自我扩张的意愿，尽可能地吞并别国人民的每一小块主权领土。有时候，天定命运也被称作是"吸引力法则"或者"殖民主义"。

再后来，这股殖民的冲动又有了新的名字：全球化、全球经济、全球市场、全球电子商务、全球互联网。

19世纪时，天定命运至关重要。由于某些奇怪的原因——也许是因为那些还没有开办赌场的印第安人——如今政客们不大谈论它了。但在路易斯安那购买条约（又名法国印第安人战争）、加兹登购买条约（又名墨西哥美国战争）、俄勒冈条约（又名"5440不然就打"战争）[8]、南方和解（又名南北战争）的时代，它还是很受欢迎的。可见，战争是

天定命运的主要组成部分。

但是当这股战争本能向太平洋发起冲击时，好笑的事出现了。看起来，再多的天命在水上也发挥不出什么作用，海洋拒绝任何形式的破坏活动，只允许嗑药的时尚青年在上面玩滑板。直到神奇的20世纪60年代，阿道司·赫胥黎（Aldous Huxley）、艾伦·瓦兹（Alan Watts）、迈克尔·墨菲（Michael Murphy）等人对美国的未来有了突破性的展望：为什么不直接殖民人们的头脑呢？伊萨兰学院（Esalen Institute）由此诞生，它旁边就是古老的印第安温泉浴场，大瑟尔（Big Sur）大片的大麻种植园。弗列兹·波尔斯（Fritz Perls）从此成为漫画家R·克鲁伯（R. Crumb）笔下的“自然先生”（Mr. Natural）的长期原型，而亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）改头换面，用“自尊”这一概念掩饰他对“优越”的长期迷恋，几乎每个平凡的人都经历过这样的阶段。

正如P·T·巴纳姆（P. T. Barnum）所说，每分钟都有人出生。伙计，这是多大的市场啊！不管说什么，都会有人听信。

如果说政客们不喜欢谈论天定命运，那么灵修人士（他们是各路神明的信奉者，而不是虔诚信奉正教的人）则没有这样的保留。第一个例子就是韦恩·戴尔（Wayne Dyer）的畅销书《呈现你的命运：保你万事如意的九条精神法则》（*Manifest Your Destiny: The Nine Spiritual Principles for Getting Everything You Want*）。戴尔是美国“新思想”的诸多实践者之一——玛丽·贝克·埃迪（Mary Baker Eddy）和她开创的基督教科学派就属于这一阵营（科学派从科幻作家L·罗恩·哈伯德那里汲取了不少灵感）。戴尔在《呈现你的命运》中的总体主张就是：你可以成为任何你想成为的人——尽享欢乐。有人把这称作是“吸引力法则”或“心想事成”。当这种方法被大量白人所采用时，往往会出现精神贪欲综合征加重的症状。

嗯，这又怎么样？所有这一切——《报信的人》、垮掉派诗人、州际高速公路、艾森豪威尔、欧普拉、埃米纳姆、戈尔、蒂珀、佩林、狮子狗、天定命运、《我们究竟知道什么？》——究竟是想表达什么？世界末日定于2012年来到，届时玛雅人历书上的劲量兔子（Energizer Bunny）会跑下来作乱，这一点暂且不提，让我给你一个更能说明问题的例子吧。在总统选举前的预热阶段，我在网上到过很多地方，了解奥巴马胜出的概率有多大，其中就包括民意测验网站Gallup.com，民意测验这一工具可以追溯到1935年。维基百科告诉我们：“为了保障其独立

性和客观性，盖洛普博士（Dr.　Gallup）决定绝不搞任何有偿的或者由特别利益集团赞助的投票……盖洛普恪守这一承诺，直至今天。”

独立，客观，听起来很靠得住，不是吗？值得信任。那么，请你想象一下，当我发现迪帕克·乔普拉（Deepak　Chopra）——《成功的七项精神法则》（*The Seven Spiritual Laws of Success*）和《量子疗法》（*Quantum　Healing*）之类的畅销书的作者——是该公司的一位“资深科学家”时，我有多惊讶吧。要知道，这家机构有关美国选情倾向性的报告对主流媒体的报道发挥着充分的决定作用。他掺和进来干什么？他在盖洛普网站的简历上说：“乔普拉博士是世界上首屈一指的、在世的‘联系性’权威。”

联系性？什么乱七八糟的？我赶紧连上Google，搜索一下。在他的出版商（兰登书屋）的网站，我找到了乔普拉的书《愿望的自发实现：支配巧合的无限力量，创造奇迹》（*The Spontaneous Fulfillment of Desire: Harnessing the Infinite Power of Coincidence to Create Miracles*）里的一段文字。奇迹，我看到了，我还看到，“联系性”是他称为“同步命运”的某种东西的子集。我怀疑，“同步”跟“天定”会不是同义词。不过我继续读了下去，看起来，同步命运“能让我们看到世界的意义，理解万事万物的联系性或同步性，选择我们想要的生活方式，使我们的精神历程趋于完满”。

这也叫科学？按照哪门子定义？这和科学的领域有一丁点关系？联系性就是同步性，我由此找到了线索。“同步性”是心理学家卡尔·荣格（Carl Jung）和沃尔夫冈·泡利（Wolfgang Pauli）提出的概念——荣格终生喜欢超自然的事物，喜欢所有深奥、玄妙的东西；而泡利是一名真正的量子物理学家，“同步性”这一概念是根据荣格对自己的梦所做的分析而提出来的，它并没有作为科学标准的一部分得到认可。我们在这里看到的，是一种夸大其词、故弄玄虚的神秘学，而绝不是坚实可靠的理性分析。

但谁还能分辨得清呢？这种乔装改扮成“独立而客观”的思想的“灵修”自助式胡言乱语，已经大批涌入各大书店的每一个书架，不论是网上书店还是网下书店、从科学到心理学、从医学到商业类书籍中都能见到这类作品。就拿商业图书来说吧——以及数以百万计的商业网站——其中就有不少这一类新世纪的废话，打着“人生指导”或各种所谓积极心理学的幌子，像特洛伊木马似的混迹其间。亚伯拉罕·马斯洛（Abraham

Maslow）堪称是这两者的鼻祖。他的管理思想被收录在《马斯洛商业读本》（*The Maslow Business Reader*）里，他提出的“人的需求层次”往往会在商业管理类作品中被引用。《巅峰：大公司是如何向马斯洛取经的》（*Peak: How Great Companies Get Their Mojo From Maslow*），就是一本新推出不久的偶像传记。但很少有人知道，马斯洛曾经在1897年的《动机和性格》（*Motivation And Personality*）一书中写道：“残废、矮小、不成熟、不健康的怪人所做的研究，只能得出残废的心理学和残废的哲学。”

怪人？这一称呼对精神疾病患者来说，够刺耳的，但这还不算是什么大发现。马斯洛的主要导师是爱德华·桑戴克（Edward Thorndike），他是两次世界大战之间的一位著名的优生学拥护者。当年纳粹德国正是受到美国优生学的启发，才形成了最终解决方案——屠杀灭绝计划起初针对的并不是犹太人和吉卜赛人，而是精神病院里的病人。希望这对他们来说，是种巅峰体验吧。

如果说马斯洛是积极心理学（现在是哈佛最吃香的课程）的启发者，那么马丁·塞利格曼（Martin Seligman）就是在位的君王。他的流行心理学著作《真正的幸福：运用新的积极心理学将你长久成功的潜力发掘出来》（*Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology To Realize Your Potential For Lasting Fulfillment*，*2002*），就是根据他的早期作品《习得性无助：个人控制时代的一种理论》（*Learned Helplessness: A Theory For The Age Of Personal Control*，*1993*）编写的。注意这一说法：控制。后一本书的核心思想来源于：向狗施加残酷的电击，直到它们不再试图反抗为止……咱们还是揭穿它的本来面目吧：虐待折磨。毫不奇怪的是，正是根据这一“习得性无助”研究，中央情报局请塞利格曼指导其对待犯人的方法，这些方法最后都用在了阿布格莱布（Abu Ghraib）和关塔那摩（Guantanamo）监狱的犯人身上，这一切在简·迈尔（Jane Mayer）2008年的作品《黑暗面：恐怖的战争被宣传成美国理想战争的内情》（*The Dark Side: The Inside Story Of How The War On Terror Turned Into A War On American Ideals*）中有详细记录，她还在哈珀斯（Harper）的后续采访中探讨了塞利格曼的所作所为。

但商业似乎对这个人颇为热衷。例如，看看佩珀代因大学（Pepperdine University）的MBA（工商管理硕士）课程吧：目标管理

的积极心理学方法。同样值得注意的是，他的工作受到了邓普顿（Templeton）基金会的鼎力支持，后者甚至还设立了一项“马丁·E· P·塞利格曼奖”。这家基金会的主页横幅上写道：“支持科学——将资金投入重大课题。”对邓普顿基金会来说，重大问题显然是超自然方面的。在它的“核心课题”中，我们找到一个“祈祷和冥想”项目，该项目“为旨在增进对祈祷和冥想的客观科学理解的研究提供支持”。邓普顿基金会将不少资金投入到许多正规院校，进行此类“客观科学”研究。该基金会每年一度的邓普顿奖，奖金数额甚至超过诺贝尔奖。

我们在此讨论的，是某种前沿科学，还是某种只是披着深奥的宗教的外衣，起源可以追溯到19世纪的、各种胡言乱语的迷信？我选后一种。本文限于篇幅，无法对这种时髦灵修与古老迷信之间的联系做出完美的证明（我一直想写这方面的内容），但这个问题的方方面面都在我的“神秘的资产阶级”博客中做了充分的展开论述，读者也对这个博客提供了很多支持（我也一直想写这方面的内容）。

与此同时，我们在《互联网的本质》里写的，是美国对更高权势的长久迷恋？马斯洛最重视的自尊（其实是优势），塞利格曼关于个人控制的诱人甜言蜜语，无不与此有关。还是强加于人的控制与支配式企业文化？如果说，《互联网的本质》确实反对什么的话，那就是愚蠢的权威。在本书第一章，我这样写道：

> 互联网骨子里就带有煽动性。它破坏人们对大众权威的肤浅尊重，而不管那个“权威”是影响广泛的媒体广告里的话，还是企业年度报告里虚情假意的花言巧语。

讽刺的是，我们曾天真地以为，网络能够打败权威，但权威似乎就是利用网络这一媒体恢复了元气。该如何解释这一点呢？我从约翰·迪恩（John Dean）那里得到了这一问题的宝贵答案。没错，就是水门事件的那位迪恩。他在《不辨是非的保守党》（*Conservatives Without Conscience*，*2006*）一书里阐述了心理学家罗伯特·奥特梅尔（Robert Altemeyer）对权威主义所做的突破性研究。多亏迪恩对他的书所做的推荐，奥特梅尔将自己的最新作品《权威主义者》（*The Authoritarians*）全文发布到了网上。我们大多数人都以为权威主义者是专制君主和独裁者，但奥特梅尔说，更常见的类型是被他称为“权威主义者的从众”。正是这些从众以其人数和甘愿臣服的程度，为那些权威主义

的领袖们创造了诱人的机会，这是一种共生的、扭曲的关系。以下是奥特梅尔的原话：

> 权威主义的从众通常支持他们的社会中的既定权威，比如政府官员和传统宗教领袖。这类人历来是生活中的“真正”权威，德高望重、一贯处于领导地位。这对大多数权威主义者来说，是十分重要的。在心理上，这类从众具有以下心理特征：
>
> 1. 对所在社会里的既定、正统权威高度服从；
>
> 2. 对冒犯其权威者具有强烈敌意；
>
> 3. 高度地墨守成规。

感谢上帝，我们对“传统企业”持否定态度，这样我们就不是权威主义者了。我可以指出，上文的提法中有什么发生了变化，那就是“正统的”和“德高望重”。事实上，我们的文化转眼间，就把无足轻重之辈成功地抬高到了权威人士的地位上：那些因为是名人而享有名望的人，那些致力于篡夺权力而位高权重的人，那些因为有钱而被视为有智慧的人，那些因为给复活节兔子（Easter Bunny）充当灵媒而被当作神一般受尊崇的人。

如果我这是在写博客，我就可以——像人们说的那样，以绘画般的细节——为读者展现一些绝佳事例：符合奥特梅尔提出的标准的真正的信徒和愚蠢的沙文主义者。但这毕竟不是博客，请律师又那么贵。也许还是换个时间吧。眼下，在《互联网的本质》出版10周年之际，我觉得我得用一句老话结束本文。就是这句：

别去追随什么领袖，看看你的停车计时器吧。——鲍布·迪伦（Bob Dylan）

---

[1] 强尼·郎，美国蓝调歌手，吉他技艺高超。

[2] 马歇尔·麦克卢汉（1911——1980），20世纪原创媒介理论家，思想家。

[3] “我可以吃干酪汉堡吗”是一系列的猫咪搞笑图片，并且出版了同名画册。——译者注

[4] 蒂珀，戈尔的妻子。

[5] 困窘分裂国（Divided States of Embarrassment），系艾米纳姆对“美利坚合众国”的戏称。

[6] Lemuria，传说中沉入印度洋海底的一片大陆。

[7] 天定命运，在19世纪40年代用以说明人们确信美国领土扩张不可避免的观念或意识形

态。

[8]　“5440不然就打”战争：1818年，英美两国发表联合声明，确认俄勒冈的土地由双方共有，其中北纬54°40'是双方确定的该处领土南部边界。

为乐观主义辩护

戴维·温伯格

哦，1999年的时候，我们觉得一切就像田园牧歌一样美好。

互联网这股原动力就像一场飓风，瞄准了世界上实力最强大的机构。它准备把这些机构扫荡一空，同时——这一点不太像飓风的作风——把工具交到我们手中，让我们用这些工具将那些机构做错的事纠正过来。

互联网让我们把事情做对、做好，让我们抨击那些毫无人情味的自上而下式管理的机构的冷漠。每一层管理人员，每一条向大众市场发布的、经过精心算计的宣传信息，每个律师竭力劝告企业停留在“安全地带”的每一份备忘录……所有这一切编织成了企业的谎言。就像我们常说的那样，互联网是一种消除中间环节的力量。它不光让我们直接与我们想买的东西的制造商进行联系，还消除了长期积存、日益增多、非人性化的中间因素。通过互联网，人与人可以直接接触，没有什么机构的狗屁整体论从中作梗。

结果表明，我们的看法基本是正确的。互联网确实让我们建立起了人与人之间的直接联系。我们经由网络，绕开了那些狗屁不通的东西。企业确实发生了变化，我们常常难以察觉，因为我们把这些变化当成了理所当然的事情。

基本正确，但并非完全正确。那些必胜无疑的扬言（第74条军规：“我们不受广告宣传的蛊惑。别再惦记什么广告宣传了。”）稍嫌夸张，不过起码是出于修辞效果的考虑，这且不说，我们错就错在没有估计对，再过多久那些坏蛋才能被清理干净。就我个人来说（我们4位作者常常这样，从自己的角度谈论问题），我天真地低估了现存势力为了抗拒改变，会变得多么诡计多端。

就在3年前，我和朋友伊森·扎克曼（Ethan Zuckerman）起草了一篇文章，主张在互联网上，匿名应当是一种默认的状态。种种联盟正在集结——有一些力图保障我们的安全，另一些想要冻结他们不爱听的言

论——为的是不让任何人以匿名、不可追查的方式使用互联网。我们的文章指出，将匿名作为网络常态予以保留有哪些积极的效果。在文章末尾，我们讲到，要怎么做，才能防止某个铁了心的、懂点技术的坏蛋让自己的通信不为人知。你得把电脑锁定，才能只让得到官方批准的程序被载入，你得像登记枪支那样注册程序工具，你得通过和实行这样的法律：要求用户必须向网站登记明确的身份，你得深入检测所有信息流量中的信息包寻找每一次通信中的可疑词汇，等等。我们觉得，这根本是满纸荒唐言，真要做到那一步，需要在硬件、软件、法律、文化方面做很大的改动，谁也不认为这些有望得到实现。

伊森和我没有发表这篇文章，倒不是出于什么特殊的原因。最近我重读了一下，发现我们所列举的那些荒唐条件正在被考虑，有些甚至已经得到贯彻实行。《互联网的本质》曾为之欢呼的网络，正处于岌岌可危的境地。

这一危险委实严重。它威胁到了互联网最有价值和最能发挥改造效用的方面：让我们创造新的联系方式（一对多，多对多，总之是我们还没发明出来的任何东西）的能力。当然，现存机构之所以反对网络，正是因为网络一定能改变现状，从而对其构成威胁。

所以，咱们先看看《互联网的本质》未能预料到的种种威胁，感慨一番吧。那时，田园牧歌真的就是田园牧歌，而互联网则是我们必定要迎接的未来。然后咱们再来谈谈，我们为什么必须保持乐观。

第一部分：人们面临的威胁

这本记满种种威胁的花名册令人望而生畏，其中包括我们的文化中最强大的制度性力量（institutional forces）。倒吸一口凉气吧。

网络接入供应商

那些负责为美国人提供互联网服务的人热爱互联网——其热爱方式，与那些热爱山景附近的古老林地的房产开发商如出一辙。

几年前，有人邀请我在一场电缆业会议上发表演讲，他们安排我在一天下午做主要演说。当天上午，我用名牌打卡后，来到一群执行总裁

和高级管理人身边。就在他们对面临的挑战感到情绪高涨时，我的情绪一下子低落下来。我知道，他们想把互联网变成有线电视，但我没料到他们竟然众口一词，都抱有同样的想法。对他们来说，互联网是传输内容和服务的新方式，互联网使得更多内容（内容可以按需定制）和新服务（比如网络电话，一发明出来就可以植入互联网）变得唾手可得。但在这些非常严肃认真的人看来，互联网有一个重大的不利因素：客户体验很糟糕。设计离高清晰度品质还差得远，打电话时听起来，仿佛网线是用笛子连接成的，上面全是窟窿眼儿，要做什么事都很费劲。因此电缆业貌似合理地大力主张：要把互联网打造得像有线电视一样，既容易使用，又品质过硬。

在下面两个前提成立的情况下，这一想法还是颇有道理的。其一，你得假定，互联网主要的用途就是传输内容。其二，你得愿意不惜一切代价，实现传输内容这一目标。或者换句话说，如果你愿意对互联网抱定大错特错的看法，那么这种想法就是很有道理的。

每个宣传文化的博客主人和每个用电脑作图的艺术家，都同意互联网是一种传输内容的方式。问题在于，这是否是互联网的“首要”用途。互联网有别于其他所有类别的媒体之处在于，它并没有什么首要的用途，它只是把字节从A点传送到B点。有些字节是电视节目内容，但也有些是网络游戏中枪口的火光，有些是心电图，没错，有很多是对话的内容。通过移动字节，互联网可以为我们做任何事。一旦我们先入为主地认定，互联网的首要用途是哪一种，然后我们就会合理地认为这种用途高于其他。正如互联网设计师戴维·里德（David Reed）所说，对一种用途进行优化，就意味着对其他所有用途进行烦琐化。所以，用户选择以及在平等看待当今服务的基础上创新未来新服务的能力，都会随之消失。

如果你认为互联网的首要用途是传递专业的影像内容，于是加快了专业影像内容的传播速度，这就意味着，YouTube和其他所有不专业的影像内容传递速度被拖慢了。如果你认为顾客需要便于使用的互联网，于是把他们都带到了你制作的网络入口，由你的公司来替那些沉默不语的顾客判断哪些服务用起来太难，这就意味着，充满好点子的开放市场——有些好点子需要动脑筋欣赏，得付出比按电视遥控器更多的脑力——开始向要求最低的人群那一侧倾斜。如果你认定，互联网的真正用途是让我们乐呵呵地待在沙发里变胖，沐浴在赞助商提供的信息暖流

里，你就会向顾客提供数倍于上传速度的下载速度。由此可以看出，他们对网络的对话作用有多少了解：他们根本毫无了解。

那天，我听那群仪表整齐的中年人发表了种种言论，他们不认为自己讨厌互联网。他们认为自己已经度过了最初的否定阶段，燃起了热情。用他们的话来说，互联网是一次“机遇”。他们只需要把树林砍伐光，清理树桩，耕耘其余的土地，种植草皮，就会盖起每个美国人都梦寐以求的郊外住宅。

咱们听听树桩怎么说吧。

垄断内容的大集团和使其享有垄断地位的因素

如果你认为互联网的价值就在于网上内容的价值，那你很可能会把版权看得高过一切。这样，版权就在各项权利中拔得了头筹，由此，版权制度将我们的文化玩弄于股掌之间。

当然，版权的创设并非无的放矢，“国会有权为促进科学和实用技艺的进步，对作家和发明家的著作和发明，在一定期限内给予专利权的保障”。前人以优美的文笔在美国宪法的第一条第八款第八项中写下了上述字句。版权制度的存在，为的是激励创作者继续进行创作。但没有人会认为，如果版权制度不保障作者身故后的70年版税利益，作者就会气馁得写不出书来，因此版权保护的“身后70年”条款与激励创作毫无关系。确切地说，现存的版权制度旨在支持那些惯于从物质商品的天然稀缺性中渔利的行业。由于创作性作品已经很充裕，版权制度试图通过法律来恢复已经被科技所消除，被市场所诟病的稀缺。

这方面的证据比比皆是，就在我们身边。计算机系统通过把数字版权管理（DRM）功能烙印在它们的操作系统和硬件上，不让我们将内容重复使用，甚至以合法手段使用也不行。一家互联网接入供应商AT&T公司宣布，它会巡视网路，检查非法内容。苹果公司的iTunes硬要逼你破解自己的电脑，才能把歌曲从一台设备传到另一台上，苹果公司的iStore只允许你安装经过苹果公司许可的iPhone软件。

这些并不让人感到惊讶。娱乐业如今不光包括电影制作人，还有网络供应商、软件和硬件的厂商，他们都有兴趣保持自家内容的稀缺性，哪怕这意味着文化会走入穷途末路，科技进步、振奋人心的艺术会遭到扼杀，这样一来，主流商家就可以继续用花样翻新、稳妥保险的老一套

搞得我们眼花缭乱了。如果我们把推动文化成熟，而不是保护一小撮制作人和出版商的利益当作我们的目标，我们就能拥有一个充满音乐和创作活力的世界。

政府

正当政府考虑安全问题之际，互联网出现了，仿佛把政府最大的恐惧变成了现实。在城市遭到核打击的情景之前，提出开放的互联网有何好处，根本就没有立足点可言。假如你已经枉送了性命，那么上网聊天、更新Facebook页面，参与市场对话，还有什么意义呢？

这一强硬的意见很难反驳，因为单就这句话来说，它说的没错。外面确实有很多坏人，既有僵尸网络（botnet）里的破坏分子，也有货真价实的、该死的恐怖分子。宁愿被核弹化为烟尘，也不愿意失去下载色情影片的权利，这样的人会被归入最偏执的自慰狂一类。但这种对恶行的恐惧，是极权国家用来为其进行各种各样的权利限制赋予正当性的借口。实际上，我们所面对的，并不是这样的选择：要么眼看着我们的孩子被炸飞，要么限制网络自由。确切地说，我们面临的是这样的选择：一边是遭到攻击的风险，一边是说话、阅读、联系（以及自慰）的自由。在这两者之间掌握平衡，殊为不易，但处于西方民主政治中的人们倾向于重视自由，胜过重视恐惧。

我们偏爱自由的原因之一，是维持极权制度令人难以忍受。需要招募密探渗透到周围的人群中，需要用蒸汽把信件烫开，需要在每个街角派人站岗，他们要手持乌兹冲锋枪，帽子上有象征死亡的标志。在现实世界里，如果政权要搞极权主义，就顾不上干别的了。但在网上，极权国家的基础不难建立，马上就可以投入运行，大量工作都可以自动完成！对网络服务供应商实行集中管理，要求人们用正式的国家身份编号登录。进行深入数据包的检测，寻找敌国和随便传播音乐的人使用的字词，调查任何将信息加密的人。极权主义者在网上花最少的代价，办成了最多的事。

因此，随着全新等级的威胁浮出水面，实施全面监视也变得更容易了。使问题进一步复杂化的是，我们对“隐私”有了一种新的认识，听任事情公之于众，希望在那么多东西唾手可得的情况下，没有人能注意到我半裸着身子在渔人码头喝醉的照片。所以，管他呢，就让“机器人程序”小分队检查我的信息，寻找可疑措辞，看我是不是应该为下一次恐怖

袭击间接负责吧。

我并不是认死理的人。我也宁愿让自己不要死于非命，我也觉得有义务保护孩子，不让他们遭受炮火袭击。政府的某些干扰行为，给我带来的困扰并不像给与我同行的人带来的困扰那么大。但是出卖自由换取安全感这一“滑坡”，真的令人担忧。就像大多数的滑坡一样——如果我们允许同性恋结婚，你知道，接下来我们就要允许人和自己的猫结婚，这是重述瑞克·桑托拉姆（Rick Santorum）[1]的话——从历史上，我们得知，这个斜坡很容易一溜到底。从进行深入数据包的检测，到把“可疑”人物纳入禁飞名单，只有一步之遥。而把人纳入名单与冻结言论自由之间，连一步之遥都没有。

我们似乎认为，不值得为了自由而冒风险。

商人们

道克的那句话“市场就是对话”影响力那么大，其光芒几乎掩盖了《互联网的本质》里的所有其他思想。我觉得这话说得没错：市场就是对话。

刚刚理解网络的商人们心里记着这句话，自豪地迈步向前走，结果把事情搞得一团糟。

有些是出于好心把事办砸的。他们相信自己在《互联网的本质》和别的书里读到的东西，他们明白，网络化的市场往往是有关产品和服务的最佳信息来源。他们心悦诚服，愿意开始用有人情味的声音交谈。但他们不知该怎样做，他们对自己贸然加入的网络对话所具备的的品性缺乏了解。他们没有潜伏和学习的耐心，结果搞得自己怪尴尬的。比方说，眼看着绿箭口香糖开了一个“博客”，两个虚构的人物在博客里表达着自己对口香糖的病态迷恋，叫人很痛苦。还有的事让人觉得好笑，比如多力多滋（Doritos）硬要赶Web 2.0的时髦，把超级碗的广告播出时间留给最出色的“顾客创作的”广告，结果选中了一则像专业广告商制作的那么陈腐的作品……后来发现，这则广告真的是专业广告商制作的。这些闹剧式的做法让人想起某个笑星就航空食品讲的笑话：就像是对烹饪一窍不通的外星人照着图片做出来的东西。

但有些商人则没安好心，他们并不是在总体正确和值得赞扬的道路上栽了跟头。他们看到了有价值的东西，想要染指它。他们向人们付

钱，让人们在网上发表对其产品的好评，但不承认这些好评是花钱买来的。他们设立虚假的博客，借匿名的便利，发表真正危险的言论。他们玷污了让人们能够进行谈话的信任，这些人罪不可赦，应该在地狱的外围腐烂掉。

当然，他们当中有些人被逮住了。但显然，我们不知道有多少人逃脱了惩罚。正如开放的互联网使政府得以监视公民在网上的一举一动，市场上的交谈也能为肮脏的谎言提供掩护。对话的前提是，双方假定对方是可以信任的，因此对话很容易遭到玷污。这样一来，贪得无厌、让人看不透的市场营销对网络的核心价值——即人与人之间的相互联系——构成了威胁。

数字分水岭

互联网的接入情况仍不免因为经济等级和种族划分的陈腐分界线而有所不同，这一事实让人感到遗憾和难过，但并不出人意料。互联网之所以如此失败，是因为它存在于现实的、极不公平的世界上。实际上，现实和不公平之间的紧密联系是坚不可摧的。

因此，有一道数字分水岭，妨碍了互联网实现天下大同。更糟的是，今后也永远都会有某种数字分水岭继续存在。哪怕等到所有人都联上了网，也会有某些人的联网水平比另一些人更高。有些人会有高带宽、大屏幕，另一些人则会使用别人丢弃的设备。有些人拥有所需的技能——媒体认知能力、社交技巧，甚至快速打字能力——而有些人则没有。

但连接速度慢与没有连接，还是存在本质区别的。幸运的是，在各种各样的分水岭当中，数字分水岭还是相对容易克服的。在我们终结经济、种族和性别的分水岭之前，我们肯定早已确保地球上人人都有一套设备、部分带宽和一些基本的网络技能了。

人们

保守点说，《互联网的本质》描绘了一幅十分积极的互联网图景，我觉得这没什么。我们当初想要解释的是，网民们为什么如此兴奋，企业坚称网络并没有带来任何变化，反而让他们有所失。矫枉过正是不可避免的，尤其是在人们认为网络的首要意义在于内容的情况下，矫枉过正是完全可取的。

反对互联网改造能力的最有力的主张，就是互联网并没有使我们变得更能接受多样性。这一主张还说，实际上，网络诱使我们与志同道合的人固守同样的看法，使我们的信念趋于封闭，而不是趋于开放。假如这种看法是正确的，那么我们对于差异性的排斥确实对互联网的价值构成了严重的威胁。

要平息这一主张，该怎么做？网站链接的图显示，确实有些网站是网络的中心，拥有的链接数量比其他网站多。以政治网站为例，人们似乎都集中在少数几个党派站点上。但链接图所显示的内容毕竟有限，我们并不了解人们真正的阅读习惯。那些在这些站点转悠的人们只在这些站点转悠吗？这种一致性的表现是否因为论题的不同而有所不同？是否因为政治姿态、人员统计数据、政治问题的急迫性或创新性方面的差异而有所不同？

我们能否说，这些问题我们能答得上来。我们能否说，我们知道人们平均去多少家不同类型的网站，他们都在哪些种类的邮件列表上，他们在社交网站上和什么人混。我们并不知道，互联网是否把我们变得更多元化了，因为我们并没有可以参照的标准。既然在美国，报纸的社论摘要栏目所涵盖的政治思想，从激烈到温和兼而有之，那我们是否能确定，我们平常读的报纸比这些网站更多元化呢？人们读报时，是从头读到尾，还是略过他们并不关注的文章和评论，集中精力阅读他们赞成的文章？如果把报纸当作我们的参照标准，我们如何确定这一参照标准究竟是什么样的呢？

也许我们不该拿报纸，而应该拿我们在现实世界中的对话，跟互联网进行比较。现实中的对话多元化的程度如何？如果我们认真地听一听，我们也许会发现，人们更愿意跟与自己有共同语言的人交谈。的确，要进行对话交流，需要有彼此看法一致的基础，然后才能探讨相对较小的差异。对话交流通常并不是为了发现真理，它是一项社交活动，一种建立社交关系的方式。那些绝望地感到我们生活在网络地牢中的人，也许是对对话交流的作用，抱有不切实际的看法。

因此，要断定网络是否让我们变得更多元化了，我们得回答一系列越来越深入的问题，由经验性的领域（说到遭遇陌生的人与事，人们都有哪些网络经验），逐渐深入到社会哲学领域（对话的用途是什么）。

当我们最后总结为这样一个简单的问题时，我们应当怀疑，是不是

原先的问题本身有什么不妥。不过我们先假定，这些愤世嫉俗者们所抱的关切是真实的，因为他们确实如此。假如他们说得没错，网络让我们的心肠变硬，头脑僵化，那么，或许是我们偏爱“同”胜于“异”的这一天性，使人性本身变成了互联网有史以来的头号劲敌。

噢，这下可好了。

第二部分：彩虹、凯蒂猫和网络乌托邦主义

下面是第一部分的内容摘要：互联网许下的美好承诺正在变味儿。就像我的同代人，他们原先是嬉皮士，后来却两次选举乔治·布什当总统，我们也搞砸了，犯了大错。

不过下面是第二部分的内容摘要：别担心，开心点吧！用最快活的态度看待互联网吧。不光是因为，这样看你会觉得更开心，而且这样看也是你的义务。这样，你就会变成一个网络乌托邦主义者，就像《互联网的本质》的几位作者在1999年时那样。这些乌托邦主义者指出，网络是如何改变了“我们如何共同生活”的基本假定，消除了从前的障碍，带来了崭新的可能性。当然，你也可以变成一位网络反乌托邦主义者，这些人同意网络对我们的生活影响很大，但认为这种影响是负面的。最后，你还可以成为网络现实主义者，对令乌托邦主义者和反乌托邦主义者如此在意的网络影响力嗤之以鼻。作为网络现实主义者，你会说，网络的发展可能性和缺陷，并不比其他主要的通信媒体大多少。

那么，谁的看法对呢？

不妨看看下面这段假想中的交流：

现实主义者：你说网络会改变政治，但政治还是和从前一样。

乌托邦主义者：等着瞧吧。

这是网络乌托邦主义者采用的两大对抗策略之一：如此重大的变革不会在这么短的时间里得到实现。下面则是乌托邦主义者的另一种实用策略：

现实主义者：你说网络会改变企业，但企业还是和从前一样。

乌托邦主义者：才不是呢！比如说，电子邮件就改变了会议，但我们对这些改变太习以为常，所以没有注意到。

对这一回答，网络现实主义者有多种回应：否认这些变化是真的，否认这些变化是重要的，或否认其与网络有关。

当反乌托邦主义者指出网络的某种负面影响时，乌托邦主义者否认这一说法是真的，是必然的，或者是重要的：

反乌托邦主义者：网络使得每个学生都能获得色情内容！

乌托邦主义者：让子女使用保护儿童的过滤软件，是家长的责任。再说，看色情内容可以削弱我们不健康的、反对性的态度。再说，更容易获得色情内容只是网络带来的多种影响之一，网络也让我们更容易获得文学、艺术、科学……

但总有一方是对的，互联网要么很差劲，要么是我们的救星。收集一些事实怎么样？好吧。收集哪些呢？某企业付钱给顾客，让顾客在博客帖子里为该企业说好话，结果被人发现了，我们应该将此事视为异常，还是典型？我们应该关注网上的儿童色情内容，还是网络给初为父母者提供的帮助内容？我们应该以悲伤的家长彼此支持的论坛为例，还是应该以蠢人竞相犯傻的论坛聚会为例？

事实效用有限，因为乌托邦主义者、反乌托邦主义者和现实主义者抱有不同的历史观，对历史的不同取舍也是对事实的不同取舍。乌托邦主义者和反乌托邦主义者认为网络拥有神奇的力量，因为他们私下都是麦克卢恩的信徒，他们认为媒体能够改变公共制度，甚至能改变人的思想。现实主义者感觉到了现存制度和社会结构的惰性之重，因而倾向于认为，互联网带来的任何改变都将是缓慢而无足轻重的。现实主义者们声称，像网页这样微不足道的东西不会改变这样的事实：企业被牢牢掌控，世上有很多人贫困无助。个人的历史观决定了他会看重哪方面的事实，因此，某人所选取的事实，不太可能颠覆此人的历史视野。

当然，这三种姿态都是政治性的，而不是现实性的。乌托邦主义者想让我们对未来的可能性感到振奋，因为他们想要这样的政策：让互联

网继续充当开展自下而上的革新的开放型领地。反乌托邦主义者想要让我们警惕网络所造成的种种危害，让我们制定减轻危害的政策和措施。现实主义者想要清除那些虚假的承诺，让人们不要把时间浪费在徒劳无益、不切实际的项目上，他们还想让吹牛皮的乌托邦主义者暂时把嘴闭上。

实用政策就是源自这些立场。如果网络乌托邦主义者说得对，互联网就总体而言是积极的变革力量——这是初版《互联网的本质》最基本的预设前提——那我们就有在全世界普及联网和上网技能，关注受限人群的道德义务。如果反乌托邦主义者说得对，那我们就应该对联网进行限制，立即采取一切可行的安全措施。如果现实主义者说得对，那么我们就应该调整策略，对乌托邦主义者和反乌托邦主义者的大惊小怪置之不理。如果网络正在往好的方向（乌托邦主义者）或坏的方向（反乌托邦主义者）改造企业，那么企业就需要改变自己的战略安排。如果网络只不过是种单纯的信息传输方式（现实主义者），那么企业应该学会从这种新渠道获利的技巧，除此以外用不着做别的。

如果我们不能只依据事实，从这三种姿态中做出选择，那我们该如何抉择呢？我建议选结果最好的那一种。基于前述理由，反乌托邦主义不走运，它是建立在恐惧的基础上的，令人压抑。假如你把小驴屹耳和小鸡[2]奉为榜样，又怎么能经营企业呢？这样一来，就只剩乌托邦主义和现实主义了。

现实主义名声更好一些。听起来，似乎它与现实的联系更紧密。但现实主义者会不会认为，维基百科值得花费时间和投资？现实主义者会不会说“没错，让一帮缺乏组织的乌合之众开发足以与微软相匹敌的操作系统，这个主意非常切合实际”？现实主义者在1992年会不会说“我已经看过蒂姆·伯纳斯–李（Tim Berners-Lee）开发万维网的计划，真的，10年之内网上就会有10亿人、上千亿张网页”？不成熟的现实主义态度会把网络扼杀掉。谁知道眼下有什么翻天覆地的创意正在受到自信的现实主义者嘲笑呢？现实主义只是缺乏足够的气魄胆识而已。

正因如此，乌托邦主义才是网络的同盟。现实主义者正确的概率高过乌托邦主义者，因为大多数点子都是馊主意。但如果没有乌托邦主义者，那些改变世界的好主意将永远无法得见天日。乌托邦主义者对互联网的缔造之功，超出了任何理智之人的期望，乌托邦主义者才是真正的决定性力量。

当然，我们需要现实主义者。要革新，离不开能使我们免于在徒劳无益之事上浪费时间的现实主义态度。现实主义者使我们免于耗费更多时间在歧路上徘徊，免于陷入扰乱革新进程的反馈循环（feedback loops）。在实现各种互联网应用这一基本层面，是那些真正的现实主义者们在敲打键盘干活，他们堪称上天赏赐给我们的一份厚礼。为此，我们应该感谢和鼓励现实主义者。但只有现实主义者是不够的。此外，现实主义有着良好的名声；你用不着说服别人相信现实主义是一件好事。相反，乌托邦主义则名声不佳。我们需要支持乌托邦主义者，这样他们才能将我们带入不可思议的未来。我们需要很多很多的乌托邦主义者，还有那么多东西等待人们发明。

没错，我承认，究其本质而言，这个话题挺傻的。我们用不着选择我们是现实主义者、乐观主义者还是悲观主义者，正如我们用不着选择自己是生在奥尔巴尼还是北京。我们原本是什么样的人，就是什么样的人。我们身处这样一种文化，降生于这种文化之中，由某个家庭把我们抚养长大，共同使用某种语言，用一种方式而不是另一种方式与世界发生联系，经历种种不管我们喜欢与否的经历，所有人都置身于这个适合生长美味植物但偶尔也有致命裂缝的星球上，这些都不是我们有意选择的。我们就是这样身不由己。

所以，我并不是说，我们当中90%的人应当成为网络乌托邦主义者，10%的人应当成为现实主义者，或者不管是哪一种混合型人物。确切地说，《互联网的本质》的，以及更重要的数亿网民的毫无保留、本质化的乌托邦主义，是有益的、重要的，而且是[用玛莎（Martha）本人的话来说]一件好事。现在还不是让希望渺茫的现实主义态度来掌管大局的时候。

第三部分：该怎么做

这样，以我们乐观的新认识为主导，在第三部分中，我们再来回顾一下第一部分勾勒出的种种威胁。

这些威胁都是真实存在的。10年前，我在为《互联网的本质》撰稿时，忽视了它们。但我学到的最大教训——或者，起码我觉得它是个教训，而不只是我一时的错觉——网络乌托邦主义并不是错的，而是如果

没有我们的帮助，互联网的价值将难以得到实现。

下面我们来重新回顾一下第一部分的种种威胁吧。

1 .网络接入供应商

内容——尤其是他们的内容——才是互联网的真正需求，阻止接入供应商决定内容并不是太难的事。网络中立立法将强制他们，不得将自身的内容和服务置于优先地位。当然，供应商们历来都不把不合自己心意的法律和政策放在眼里。所以我们可以，比如说，再次要求网络接入供应商以批发价为竞争对手提供线路连接权限。到时我们就又会有上千家网络服务供应商不断提高自身水平，向我们提供价格优惠的交易了。

或者，我们还可以认定，连接互联网所带来的益处——经济方面、教育方面、社会方面、政治方面的益处——举足轻重，必须由联邦政府着手建设国家信息高速公路，就像在20世纪50年代，联邦政府建设国家高速公路那样。要实现这一目标，需要进行大量的协调安排工作，但人们心里全都明白，目前的状况确实不利于美国的福祉。

当我撰写本文时（2008年11月），新一届美国政府刚刚经过选举产生，也许我们很快就会取得进展，会有改变、希望，如此等等。

2 .内容“卡特尔”及其促成因素

无可否认，网上所有的高品质、专业内容都是我们想要的。《互联网的本质》对对话的强调胜过了对内容的注重，这一批评也是公允的。并非网上的每个好点子都是一场对话（我们也从来没有那么说），但网上最常见的情况是，内容是包括在对话当中的。想想那些放弃看电视的时间，欣赏业余人士拍摄的YouTube短片的上亿人吧。YouTube短片是内容，这不错，但假如没有评论和推荐的功能，YouTube也就不名副其实了。或者不妨想想这样的几百万人：他们用笔记本电脑一边观看信用卡大小的网络电视窗口，一边跟观看同样的小窗口的人进行交谈。假如你没用这种方式观看过总统辩论会，你会试试看的；我们对这一节目抱有的兴趣，远远胜过对电视上的政治新闻节目的兴趣。

谈论内容，正是我们使用内容的方式之一，是我们吸纳这些内容的方式。数字版权管理技术之所以会拖文化的后腿，原因就在于此。这些技术将内容放在距离人们一臂之遥的地方……而那只手臂拿着一支合法

的枪。这样一来，我们就无法吸纳内容，没法将其变成我们自己的文化。所以数字版权管理才没有市场，它总是强加给我们内容。我们希望能够使用我们买到的内容，把它传到iPod、笔记本电脑上和数字录像机上。我们想要对这些内容进行混合编辑，将大众市场赋予我们的内容加以提高，或者对其进行嘲讽。

这一想法令人困惑，不易实现，因为这并不是一场争夺财产权的斗争，就像海滩别墅的屋主试图获得法庭禁令，不让青少年来游泳。这是一场本体论式的斗争：内容的财产属性正在我们眼前发生变化，这一变化是一场更为宏大的隐私、文化和协作的重新调整的一部分。民间艺术正在得到复兴，不过是通过一种规模之大前所未见的媒体来进行的。我们有可能用我们创作、借用、重新使用的音乐，让整个世界沉浸在音乐里。与此同时，我们又受制于对现实事物行之有效的经济和法律体制，不过对于管理网上的字节，这些体制有些行不通。

有迹象表明，锁定机器和锁定内容的倾向在减轻，尽管也有迹象表明，情况与此相反。也许过不了多久，我们就可以重新谈谈我们迫切需要的版权了。与此同时，我们应当鼓起勇气，认识到在网上彼此分享是常态，合作互助是一种自然而然的行为。

3 .政府

接入供应商和垄断内容的大集团在意的是一己之利，但是政府的安全卫队在意的是我们的利益。如果他们说，他们需要用户用身份证号和指纹登录网络，或者他们不能容忍加密的通信，政客们很可能屈服，因为这样一来，他们就不会因为未能防范下一次袭击而被追究责任了。正因如此，人们才说，自由的代价是永久提高警惕，永久、始终如一、身心投入、惶恐不安地提高警惕。

这将是一场漫长、艰难的斗争。就像我们请求全世界的安全卫队放弃他们的某些行事方式，我相信，我们这些开放透明的支持者们只有在愿意舍弃某些古老的行事方式时，我们才能成功。当机器可以检查我们的信息包时，最大的问题并不是别人会把我们看个精光，而是机器着实愚蠢，可能会让无辜的人受到威胁，让人们变得噤若寒蝉。解决办法之一就是不必完全取缔机器监视，而是在机器认为自己发现可疑情况的时候，我们谨慎行事。

我不知道终极的解决方案是什么，但我们要做好准备，为争取开放的互联网而奋斗终生。

4 .商人们

初版《互联网的本质》曾告诉我们，为了防止商人们破坏我们的对话，我们需要怎么做：我们需要彼此交谈。我们需要寄予彼此更多的信任，胜过我们寄予商人们的信任。我们需要继续发展使对话破坏者得以曝光的机制，我们需要继续革新适合于交往的信任机制——如果存在金钱交易，就严格一些，如果人们只是在闲聊说事，就宽松一些。

好消息是，许多商人已经发现，做出破坏对话这件恶行并不划算。比如，口碑营销协会（Word of Mouth Marketing Association）成立之初，就定下了严格的规矩，并且已经对违规的成员做出了惩戒。

我们已经有了好的开始。只要说谎的诱惑依然存在于我们中间，我们就需要继续保持警惕。没错，我说的就是应该永远保持警惕。

5 .数字分水岭

我们必须尝试能想到的一切合理办法，以及一些看似毫无道理的办法。政府、市政当局、慈善机构、私营企业，所有一切，各种形式的联网都行，不管是笔记本电脑、100美元的笔记本电脑、手机，还是苹果公司的新款nano　paint。然后是任何办法，只要它能让人们在联网之后，学会获得——和制造——他们想要的东西。

在我们所尝试的办法中，有些会行之有效，也有很多会以失败告终。行之有效的办法永远不会足够有效，但它终将发挥出足够的效力。

6 .人们

幸运的是，我们用不着判断互联网是否让我们变得更容易接纳、更容易知道如何对待差异性。不论互联网使我们变得对差异性多么开放，这种开放程度永远都值得继续提高。惯性让人固守在已知的人与事上，所以我们必须建设像GlobalVoicesOnline.org这样的网站，诱使美国人听听世界各地的人们的声音。我们必须记得传播那些我们不认同其理念的链接。我们必须克制住自己，不要将我们不能立刻欣赏其好处的东西匆匆地忽略掉。

我仍然认为互联网总的来说，增进了我们对差异的认识理解，但我也认为，单凭网络本身，它增进的程度还不够。我们必须致力于此，永远都必须为此而努力。

悉数解决上述6种威胁的方法是：工作、奋斗、抗争，直至永远。要做到这一点，乐观心态必不可少，“直至永远”意味着我们必须始终乐观向上，心怀希望。

当我们着手写《互联网的本质》时，我还没有这样的想法。在初版中，我们似乎觉得，尽管不抗争，我们就难以战胜堡垒企业，但互联网是一种不可征服、必然得势的力量。在“不可征服”和“必然得势”上，我们说错了，但我仍然相信，历史是站在互联网一边的，原因有两个。

第一，每一种威胁都源自这样一种努力，在互联网势不可当的丰富性面前，维持从前的稀缺性。接入供应商想要限制联网，以便多赚些钱；内容供应商用版权给他们的商品人为地强加上稀缺性；政府想要限制联网，为的是挫败危险分子；商人们想要控制人们对其商品的知情权，我们的本性似乎想要把我们限制在熟悉的事物当中。在《互联网的本质》问世10年后，我们知道，互联网无法简单地绕过这些限制。但绕道而行并不是唯一的策略，洪水并不会绕过田野上的篱笆，而是将其淹没。丰富性自有一套策略，它让我们看到，控制无法在规模上与之相比，控制成本曲线增长的速度要比网络的增长曲线更快。希望终有一天，丰富性最终会令控制望尘莫及。

第二，我对网络抱有的最基本的信念是，比起大众文化，网络能更充分、更自然地表达出我们是谁。自从我在古老的马赛克（Mosaic）浏览器上最初看到只有一栏、纯文本的网页之后，我就由衷地这么想，也曾这样写过。说到底，我们是一些与我们在意的其他人共同分享着同一个世界的生命体，谁也无法拒绝分享和关怀。罗杰斯（Rogers）先生说的不错：有了超级链接，我们就有了一种最符合我们天性的技术。

1999年的时候，我是个乐观主义者。10年后，我这个乐观主义者感到自己有必要为乐观主义辩护……我还相信，我们必须要为必将到来的未来而战。

---

[1] 美国参议员，发表过不少反同性恋的言论。

[2] 动画片《小熊维尼》中的角色，性格消极悲观。

第一章
互联网启示录

克里斯托弗·洛克

> 你激起了我的欲望……
>
> 我穿过了你的条条线路
>
> ——U2乐队

提前举行的葬礼

人终有一死。在电视广告里，你永远不会听到这句话。但正是有关人类生存的这一重要事实，使我们的世界变得丰富多彩，给生活在世间的我们带来了多姿多彩的生存体验。

“人生太短暂了。”人们总是这样说，的确如此。人生太短暂了，没有多少时间可以浪费在办公室里的钩心斗角，浪费在行政事务和漫无目的的文书工作，浪费在经受严峻考验和给自己遮丑，浪费在逢迎取悦、谨小慎微，浪费在一刻不停地追逐永远遥不可及的成功定义上。人生太短暂了，没有多少时间可以担心我们是否买到了刚好合适的西服、刚好合适的早餐荞麦片、刚好合适的笔记本电脑、刚好合适的腋下芳香剂。

人生太短暂了，因为我们终有一死。当我们孑然独处时，我们可能会静下心来，去思考什么才是真正重要的东西，是我们的孩子，我们的朋友，我们的爱人，还是我们失去的东西？事情在不断地变化，而变化往往令人痛苦。人们会被裁员，会搬家，古老淳朴的乡邻之风已经不复存在。孩子们会生病，康复，然后对一切感到厌倦，让我们头痛不已。他们长大以后，会从这个世界的各种新闻中了解到，世界远不像古老的童话那样美好。邪恶的女巫不会当真把你推进烤炉，亲爱的，但是你得在课间休息时当心AK-47突击步枪的枪口。

令人惊奇的是，我们学会了适应，人类的恢复能力令人难以置信。我们知道一切都是过眼云烟，我们既不能挽留美好时光，也不能挽回过去犯下的错误。我们蹒跚前行，经受打击，振作起来，治愈创伤，再做尝试。我们领悟到，生活就是如此这般。这一番看似简单的领悟，蕴涵着深邃的智慧。

在现代生活中，各个地方的人们都怀有一种深切的渴望，这种渴望正是源于这一番领悟。在生活中，我们渴望某种与日常生活经验截然不同的东西，渴望我们真正在乎的东西能与谋生的职业建立起更多的联系，渴望让工作不再是不断盼着下班的苦差事。我们渴望展现自我，让人们看到我们真正的一面，而不只是把我们当作面目模糊的零件。我们想成为合乎情理的世界的一分子，而不愿接受庞大的市场力量——这股力量太过强大，我们无法掌握，甚至无法捉摸——强加给我们的出人意料的疏离，这种市场的力量太过强大，让我们无法掌握，甚至无法捉摸。

这种渴望可不只是苦闷的怀旧，也不只是某种一厢情愿的幼稚梦想。它真切地展示了人类的心灵，正是心灵使我们拥有了强烈的人性。

但企业并不喜欢我们这种人性，他们利用我们的欲望来实现他们的目的。如果我们感到不满足，就会有某种产品来填补这种不满足的空白，他们利用人们狂热的物质欲望，用少许拜物的魔法让我们感到心满意足。也许是一辆新车，也许是加勒比海之旅，一套新的CD（激光唱片），或是一套闪闪发亮的Ginsu（忍者）牛排餐刀。什么都行，什么都要，只要给我们更多的物质就行，我们的空虚会把这些都消费掉。

当然，光有新车恐怕还不够，得有意义更重大的东西才行。披着头纱的新娘要比对着饭菜发牢骚的老女人强很多，当然，她得了解我们内心深处的需要。如果我们带着她出席盛大的高尔夫球赛，将会何等引人瞩目！没错，这样的宝贝美人我得要一个。不是为了性爱，而是为了彰显权力——这是令没有权力的人垂涎的最大诱饵。

或者说得更透彻一点，企业还利用了我们的忧虑。电视广告中说，只要买一罐花生酱，你就会成为“世界上最好的妈妈”，每个孩子都想要这样的好妈妈。买了这种花生酱，你就可以在完美的郊区后院里，看着孩子在屋外快乐地玩耍，眼前也没有邪恶巫婆的身影。你会发出满足的感叹：生活是多么美好，就像电视上演的一样。

我们终有一死，要想早早辞世，方法不止一种。如果您想将您的葬礼提前，广告业有不少服务建议。[1]

测试，测试……

我说的这些和互联网有什么关系呢？大有关系。

互联网，像是在坚如磐石的传统商业这一钢铁帝国的缝隙里生长出来的一棵野草。表面上，互联网面目模糊不清，难以理解，网民面目不一，无论是网迷、天才人物、独行侠，还是无法适应环境的人，都是网民。在我刚开始使用互联网的时候，除了少数几所大学，以及它们为之效力的军工联合企业之外，没有人在乎互联网这种东西。实际上，如果你不属于这个幸运的圈子，你甚至根本无法登录网络。那时，如果有人抱有“互联网有朝一日会变成全世界规模最大的市场”这种妄想，准会被别人嘲笑。从1992年起，他们就觉得我的这种想法很好笑，他们笑了很多年。

网络发展起来，并且取得了成功，这在很大程度上，正是因为它被人们忽略。网络法则不同于商业法则，商家没有介入网络的兴趣，因为网上没有市场——除非你把它说成是一个新理念的市场。网络是由这样的人建成的，他们会问这样的问题：咱们这样试试怎么样？行不通。那样试试呢？也不行。换种办法试试看呢？噢，真不错！看啊！

互联网正是人们通过尝试取得的最佳成果之一。互联网的起源，得从当年人们努力创建种种电子脚注说起——这种电子脚注的内容，是高能物理学的学术论文参考书目，而真正懂得高能物理学的人，大概在全世界也不过几十人而已。如今你一打开自家电视，就能看到www.haveanotherbeer.com网站的广告，这一切都要归功于他们。

好吧，在网络发展的过程中，还有几件事值得一提，其中之一就是互联网吸引了数以百万计的人。为什么会这样呢？这是个有趣的问题。在20世纪90年代初，我们如今习以为常的互联网尚未问世。那时，网络还很原始、粗糙、乏味，那时人们上网干什么？为了彼此联络。

互联网变成了人们可以无拘无束地畅所欲言的场所。网上没有过滤机制、审查制度或者官方许可，也许最重要的是，没有广告。一种与商

业无关的文化开始在不为人知的电脑网络上形成。那时，明了直观的图形用户界面还要再过很多年才会问世，人们面对的是用又老又旧又朴素的ASCII码制作的画面：使用原始的调制解调器，网速非常慢，荧光绿色的文本在屏幕上慢慢地滚动着。在这种条件下，网络的魅力何在呢？

魅力在人们的言语之中，尽管人们的言语还需要通过机器进行传递；在人们的对话当中，不管这种对话进行得多么缓慢。最主要的，魅力在人们谈到的包罗万象的事物当中。有了网络，人们得以了解其他人的千万种想法，这样的机会是前所未有的。一种新型的对话开始出现，起初进展缓慢，但它日后会以惊人的速度席卷全球。

早期，互联网几乎专门用于政府投资的项目和为这类工作而进行的联络上。给，这是新程序，还需要加工加工。方程模块有问题。

不过你知道人们成天工作而没有娱乐的后果是什么吗？有一句俗语说：只学习不玩耍，聪明的孩子也变傻，于是人们开始玩乐。没人管的时候，他们就会玩耍一番。这些网络建造者自己说了算的时候多的是，他们开始编写游戏界面（gameboard）。没有人知道互联网应该怎样建造，因此也就没有人命令他们应该去做什么，不该做什么。他们全凭自己的喜好行事，而他们最爱干的事情之一，就是相互争论。

这些最早的网民大多年纪轻轻、性情急躁，没怎么见识过企业里面的明争暗斗，在技术方面却身负绝技。他们是“电脑玩家”，那时这个词是种赞美和褒奖，他们为此感到自豪。很多人都以网络神人自居——他们是执掌一门鲜为人知的神秘技艺的高级祭司。当他们在重大问题——比如引号的正确用法——上产生分歧时，就会像古代的挪威战士那样争斗一番：“吉姆，你是个彻头彻尾的白痴。你写的代码真是脑残，都没法编译。看看书吧，笨蛋。”

如今，我们一说起“flaming”（激情）这个词，就会联想到一小撮人在网上彼此掐架。以前那种精妙的争辩技巧，如今早已失传。那时，一场像模像样的论坛战争足以持续数个星期之久，乃至好几个月，激烈的谩骂之辞像弹片一样飞来飞去。这是一种高级艺术，高级娱乐。尽管有时人们会火冒三丈，甚至为此弄丢饭碗，但归根结底，这只是一场游戏——就像一种人人都可以参与的体育项目，听众根据各方的贬低之词是否精妙来进行打分，精妙的贬低之词和富有新意的反驳之词格外受人赞赏。

但对性情温和的人来说，这可不是闹着玩的，这种口诛笔伐可能会让他们觉得难以忍受。哪怕你只是想充当和事佬，同样有可能遭到尖刻的嘲笑。人们怀着极大的活力和热情提出各自的见解，并加以捍卫，尽管有时在逻辑上也许不够严谨。不管什么话题，人们都会说到过火的份儿上。比方说，你写了个帖子，讲了讲你家的狗。看吧，有人回应了！“吉姆，你是个彻头彻尾的白痴。你的狗真是脑残，连打猎都不会……”

要是你刚好看过别人给吉姆写的前一条评语，也许你会当场会心一笑。要是你没看过，那你可能会有不同的反应。不过我无意赞美论坛上的大战（虽说有些确实令人捧腹），而是要表明，一套特别的价值标准开始出现，出现在语言学家也许会称之为“边界分明的言论社群”的人群中。在网上，你可以尽情地畅所欲言，不过你得准备好对自己的立场做出解释，还得能说清楚你是怎样形成这一立场的。如果你说的是空洞无物的陈词滥调，那你势必遭到质疑。没有什么只凭表面就能得到人们的认可，或是被人们想当然地接受。无论是数学运算、政治哲学，还是广告，一切都会受到质疑、修正、重新贯彻和嘲弄。

这类争论的结果，并不一定会得出什么经得住时间考验的智慧，但这类争论的过程让人对集体的才能刮目相看。这种对话不仅是迷人、有趣、令人兴奋的，同时也是富有成效的，各种交流工具和技术以前所未有的速度相继涌现。网络有力地令智力资产大幅升值，没过多久，这一点就变成了显而易见的事实。

等待乔·希克斯一派克（Joe Six-Pack）[2]

几年前，你还能将人们分为这样有趣的两类：一类人认为互联网非比寻常，另一类人觉得互联网没什么大不了。当然，如今人人都对互联网刮目相看，主要是因为那些神奇的网络IPO（首次公开募股），以及它们催生出来的那些一夜暴富的百万富翁。不过我觉得这种划分如今仍然行得通，如今很多企业认识到网络能赚钱，但仍然没发现网络的特别之处何在。

从营利的角度看，雅虎已经成功了，不过仍然可以拿来作为例子说明问题。雅虎已经不是当初由杨致远和费罗创建的那个朴实无华的电脑

玩家网址录了，如今雅虎以“全球化的传媒公司”自居，这种说法使雅虎在企业精神上显得与迪士尼和默多克更为接近，而与使之最初跃入人们视野的那种网络文化渐行渐远。

对于持这种思维定式的人来说，互联网不过是以往大众传媒（主要指电视）的一种延伸，这类人使用的字眼充满了老套的、大众传媒用的那些密教术语般的市场行话：品牌、市场份额、注意力、人数统计。你猜怎么着？它们确实有效。要是没有人靠这些东西致富，你是不会听到这些词的。

迅速崛起的新兴企业挖掘到了金子，后来怎么样了，你再猜猜看？他们从中攫取金钱的那个市场发展得更快——这时，这个市场里的多数人发现互联网还不到一两年的时间呢。组成这个新市场的人们感受过从前的大众传媒，心里自然有不少想法。我猜，对于某个去年圣诞节刚刚申请到美国在线网站账号的人来说，网页就像是播放得非常缓慢的电视节目。

但网络自有一些特别诱人之处。有人认为，要是你没有感受过早些年的世界性新闻组（Usenet），没有在Unix系统的命令行上用过Lynx，那你就错过了互联网文化中颇为迷人的部分。我不这样认为。

当然，那段日子很不寻常，当时人们有种特别的狂热情绪，与如今截然不同。但我认为，如今互联网仍然具有激动人心的影响力，尽管网上有了那么多横幅广告、促销宣传和“你已经赢得某某大奖”的伎俩。

这种特别之处就是《互联网的本质》中所说的声音。

试想：到了晚上，数百万人关门闭户，坐在家里，全身笼罩在电视机发出的幽幽蓝光里。没错，他们是被动的接受者，不仅如此，他们还是彼此隔绝的。

再来设想一下：有一条不可思议的线路将千家万户连接在了一起，把这些可怜的人连成了一片。他们看的还是同样糟糕的节目，然后，在演到一段感人的爱情戏时，某个搞笑的家伙说了一段不正经的题外话。每个人都听到了。喔！那是什么话啊？人们笑得在地板上直打滚。因为这种事经常发生，“笑得在地板上直打滚”也有了缩写：ROTFL（Rolling On the Floor Laughing）。转眼之间，观众们彼此连成了一片。

原本堪称大戏的电视节目，曾是万人瞩目的焦点、电视广告的载体，如今在互联网时代，沦为新媒体的陪衬，新媒体将人们的距离拉近，而不是让人彼此疏离。不妨想想《神秘科学剧场3000》[3]（*Mystery Science Theater* 3000）里的乔尔（Joel）和机器人。这套节目的重点不在于欣赏电影，而在于争着拿电影打趣。

好，现在“乔·希克斯–派克”来到美国在线了，他对上网有何了解？

一点了解也没有，简直一无所知，他没有任何文化背景知识。但没过多久，很快，他听到一些声音，这些声音是他在过去看电视时从未听过的：人们在哈哈大笑。

“这可不是事先录制好的笑声。”他心想，于是他开始寻找这种新奇、诱人的声音来自何处。

下面我来问朋友们一个问题。如果互联网上有5 000万人，而且他们都不傻，但想从他们身上很快赚到钱的企业却很傻，再过多久，乔就会像别人一样哈哈大笑呢？

当然，正确答案是：用不了多久。当他开始笑出声时，他就不再是以前那个“乔·希克斯–派克”了，他不再是那个被动接受信息的电视迷、消费统计对象了。因为网络把人们连成了一片，并且通过这种连接把激情和权力带给了人们。把互联网当作另一个顺从的大众消费市场，这个传媒美梦终究只是泡影而已。

互联网骨子里就带有煽动性。它破坏人们对集权的肤浅尊重，而不管那个“权威”是如何与广告宣传的声音或是企业年度报告虚情假意的花言巧语一致。

网络技术还深深危及企业帝国的核心。以前在企业里，一切唯老总马首是瞻，他的最新想法都会得到准确无误的执行，老总的话无人不听（或者，老总宁愿这么认为）。

这样的事再也没有了。如今在互联网上兴风作浪的那种可恶的颠覆破坏，也渗透到了企业内部网站上。企业内部网上的冷嘲热讽数量之多，叫人惊讶：有人嘲笑最近大造声势的改组计划，有人嘲笑人事部门上周搞的必修的、夸大其词的文化敏感度培训课程，有人嘲笑所有那些打着“管理”的旗号，到现在却放弃的胡言乱语。

退一两步来看这件事，不是很奇怪吗？员工和客户说着一模一样的话！他们在说这番话的时候，都是那么毫无顾忌、不假思索、脱口而出。

这些话也许并没有尊重事实，但并不都是些玩笑话。不管是在市场上还是在工作单位，人们都有一些诚恳的、严肃的想法。人们还有别的东西：知识。这里指的并不是“知识管理”愿意管理的那种令人厌烦的、抽象的知识，而是实实在在的东西。我们对自己的工作和完成工作的技巧——我们的劳动技艺——有着真正的认识，这些认识驱使着我们开口诉说。这才是我们最爱谈论的话题。

但是这全部的对话交流，从没完没了的玩笑到针对特定问题的专家意见：有谁需要呢？

企业需要。没有了交流，企业就无法改革创新、建立共识、走向市场。市场需要交流，没有了交流，客户就不知道哪种产品管用，哪种不管用，不知道他们为什么应该给予关注。文化需要交流、娱乐和知识，少了哪一样，文化都会消亡，人们会变得抑郁、焦虑、沮丧，最终他们就会舞刀弄枪，酿成惨剧。

今天有两种新型的对话正在进行，两者都是富有活力和激动人心的；两者都以互联网技术为媒介，但与其他技术关系不大。不幸的是，有一道像防火墙一样的壁垒隔开了这两种对话，这道壁垒就是传统的、保守的、心怀恐惧的企业。

那么应该怎么做呢？很简单：推翻传统企业，铲平它。隔离那片地方，不让人再进入。设立路障，捣毁坦克，打翻英雄人物雕像。

听起来耳熟？当然耳熟。从1968年巴黎暴动到推翻柏林墙，传达出的都是相同的信息：让孩子们尽情摇摆吧！

所以打开窗户吧，把音量调大，要是噪音够大，没准就连CNN也会报道一番呢。

从古代集市到全球网络

看起来，这是一种激进的反商业的想法。其实不然。商业不过是一个字眼，意思是买卖物品，仅此而已。不管怎样，我们都离不开商业活动，不论是买到我们想要或需要的东西，还是卖掉它们。我们既是制造商品和服务的工人，又是购买它们的顾客。这种安排本身并无不妥，除非它变成了人们生活的全部，除非生活本身退避到了次要位置。21世纪之初，商业占据了我们生活的方方面面，以至人们很难想象与此不同的生活。但从前，生活并不是这样的。想象一下吧。

故事梗概

几千年前，有一片市场，它的地理位置无关紧要。商人们从海外归来，带回香料、绸缎和珍贵神奇的宝石。商队走过干涸的沙漠，带来了枣、无花果、蛇、鹦鹉、猴子、奇异的音乐和更奇异的故事。这片市场是城市的中心。像古往今来一样，这片市场是很多道路的交汇点。人们早早起床，赶去买咖啡、蔬菜、蛋和酒，买罐子和地毯、戒指和项链、玩具和糖果，买喜欢的东西、绳子、肥皂、马车、手推车，买咩咩叫的山羊和坏脾气的骆驼。他们到市场上，去看去听，去感受惊奇，去购物和娱乐。但他们主要还是去与人会面，与人交谈。

语言在市场上得到了发展，变得更大胆、更复杂；从一个人的头脑转到另一个人的头脑，释放出活力；被好奇和全神贯注的注意力所激发，它冒着难以想象的风险，一点一点地建立起文明。

市场就是交谈汇集之地，一条条贸易路线上铺满了种种故事。几千年来，我们一直把富有人情味的声音当作音乐来聆听，如今它仍然是最容易让人理解的。

那么是哪里出差错了呢？众所周知，许多企业在20世纪变得规模更大、更有影响力，甚至超过了古代的城市，没有什么差错，但事情确实有了变化。

商业是人类生活的一个自然而然的组成部分，但几千年来，它已经变得越来越不自然了，日益疏远了它所依赖的人们，疏远了员工和顾客。虽说这种改变在很多方面都是可以理解的——大工厂取代了社区商店，市场离开了城镇中心，开始靠更为投机的生意赚钱——由此导致买家和卖家之间出现了重大隔阂。

在我们生活的时代，大规模生产和大众传媒彻底改变了买卖双方的

关系，两者变得疏远，互不了解。确切地说，在商家和客户之间，还有什么关联吗？力图回答“商家与客户的关系”这一捉迷藏般问题，市场调查变成了身价极高的行当。

从前商业是所在社区不可或缺的一部分，如今却在全球范围内变成了缔造国家共同体的首要力量。但由于商业对大众平日里在意的事情越来越不在乎，商业开始对人类特有的朴实的对话熟视无睹。

这一历史沿革进展相当缓慢，使得很多人对此习以为常：人的价值以消费能力大小来衡量，人变成了产品广告的靶子，变成了抽象的市场统计数字。如今生活在文明世界的人，没有几个能够想象：商业原本并非如此，很多变化都是在刚刚过去的几个世纪发生的。

规模经济：越大越好

人们常把互联网看成近年才突然变成经济主流的唯一的奇迹。但只从科技层面看待网络，会让它与宏观经济形势之间原本就不甚明朗的关系，变得越发模糊不清。

19世纪末，美国成为规模最大的、典型的大规模市场。拥有大量的天然资源、快速增长的人口，接壤的各州之间没有关税限制。价格低廉的钢铁，再加上工业扩张的饕餮胃口，促使美国建立了有利可图的铁路系统，从而能够将货物运抵国内市场的几乎每个角落。

鉴于进入特定行业成本高昂，也感觉不到来自国外的竞争，生产厂商们并不怎么在意产品特色的差别。于是就有了亨利·福特（Henry Ford）对顾客选择权的这一表态：“他们想要什么颜色，就有什么颜色，只要他们想要的是黑色。”比起他的智慧，福特更为人铭记的是他设计出了第一套大容量的汽车生产线。福特生产出来的汽车越多，耗费的单位成本就越低，赢利幅度就越大。这样的规模经济盈利巨大，因为它能将成本更低廉的东西销售到更广阔的市场上。

福特深受弗里德里克·泰勒（Frederick Taylor）及其“科学管理”理论的影响，泰勒的“工时与动作”衡量标准为日益分化的劳动分工带来了规律性和可预测性。在这样严密的掌控下，原本强调从头到尾通盘一体的工艺技术，很快就降格成了不用动脑的单一反复操作，每个工人在总的工序里仅仅执行一项操作。工人的知识结构由此发生了变化，出现了与规模化生产关系密切的“技能剥离”（de-skilling）这一术语，技术工人

独特的声音也伴随着劳动技能一起消失了。

如果这样的企业并不十分仁慈，至少它十分精简。高层管理人员对产品和制造方法几乎无所不知，就拿福特公司来说，产品设计、工序设计、营销策略，以及其他重要职能，基本上全由一个人包揽，这个人就是亨利·福特。知识被转换成了工作指令，而这些工作指令由层次划分日益精细的管理团队来负责执行，他们指挥着一大帮劳工干活，后者在很大程度上并没有多少技术。这种支配和控制式的管理风格，最适用于工种少、工序简单、品种单一的生产线。

多样化经济

至少有100年的时间，大规模生产、大规模市场和大众传媒形成了美国商业神圣的三位一体。回报如此丰厚，这种思维开始上瘾，毒品让服食它的人盲目地改变，开始腐蚀规模经济的古老公理。

这些变化起初发展缓慢。从一开始，人们就对“多样化经济”有所体会。通用汽车公司终结了福特对T型车的经营——假如以今天的标准来看，福特T型车的产品周期长得不可思议——通用公司的做法是：提供除黑色以外的车辆，甚至为品位不同、经济条件不同的人设计不同款式的汽车。海因兹（Heinz）发现，他们在同一座工厂里不光可以制作出，比方说，深黄色的车，而且可以制造出“57种各不相同”颜色的车款。消费者挑选的余地更广了，他们很快就对新的选择充满了热情。

但在管理人员这方面，事情变得更复杂了。随着更多的新产品问世，企业内部的各个机构变得越来越官僚化，彼此之间的业务职能越来越相互孤立。这是一种更高层次的“技能剥离”：设计、生产和营销的知识开始分化，在某种意义上，也可以说是开始萎缩。

真正的分水岭是在这时到来的：海外厂商终于从“二战”中恢复了元气，开始渗透进美国市场。20世纪70年代初的石油禁运，使人们深受排长队加油之苦，他们对燃油利用率更高的小型车兴趣大增。本田、丰田、大众等公司势如狂潮，纷纷登陆北美市场。美国厂商所面临的挑战，不光是要在细微功能上有所变化，还要提供全新的设计。一场经典的逆转来临了，美国市场的全部优势都集中到通用汽车公司身上。美国汽车产业因为没有看清即将到来的变革，结果将很多市场份额拱手让给了外国竞争对手。

一夜之间，全球化的竞争把大规模市场变成了成千上万个小市场。此时耐克公司需要生产几百种款式不同的运动鞋，《华尔街日报》创造了“运动鞋效应”（sneakerization）一词，用来描述几乎影响到各行各业的这一现象。

竞争是良性的。从我们一出生，人们就这样讲，因为竞争能带来更多更好的选择。但现在竞争失去了控制，品牌忠诚度这一守旧的观念，在日本、东南亚和欧洲的冲击下，就像是雾气在朝阳中一样，消弭于无形了。选择和品质主宰了市场，消费者对于大批可供选择的新产品的热情，不断破坏着从前大规模市场经济的基础。

市场份额的残酷争夺致使新产品层出不穷，反过来，企业对设计知识和生产知识的需求随之激增。由此出现了两个问题：第一，以大规模生产为导向的企业工序，已经滋生出了沟通不畅的企业官僚风气。第二，长期以来，工人们在生产中，一直被要求盲目服从命令、不得自主动脑，他们对于企业所面临的重大灾难缺乏准备。

总之，支配和控制式管理不再行之有效，必要的知识不再为企业高层所掌控。这就好比企业的核心已经溶解坍塌，企业若是不能尽快适应，或是在企业文化方面不肯吐故纳新，就势必惨淡收场。

谁知道呢

由于急需获得更多、更好的知识，还要让知识的分布层次更加合理，人们尝试了种种办法。以下三种尤其值得注意。

1. 同步管理：假如相互独立的职能部门，比如说，设计和加工制造部门，在产品周期之初就相互交流，情况会怎么样呢？这个显而易见的主意，为什么一直没有人想到呢？这是因为，市场支配权和大规模生产使这个办法显得有些多余。假如你制造了一种产品，它的更新换代周期很长，那当然没问题。但如果产品品种激增，更新换代的周期很短，要想把种种生产知识在企业内部推广普及，无异于发疯。尽管同步管理向正确的方向迈进了一步，但假定组织严密的管理部门拥有充分的生产知识，可以向生产几百种不同产品的数千名工人逐一详细阐明。在这一点上，它大错特错。

2. 人工智能：在20世纪80年代，以救星姿态登场亮相的这一计算机科学分支，试图让专业操作变成自动化的。如果“科学管理”已经通过对

体力劳动的分配，大幅提升了生产效率，为什么不将同样的技术用在智力劳动上呢？但如果说工业自动化剥夺了工人的生产技能，人工智能则类似于前脑叶白质切除术。所谓的专家系统非但没有合理地分配知识，相反让知识离不开复杂、顽固的软件。在多数情况下，这些程序根本就不管用。知识名副其实，是具有高度能动性的。它需要深刻的理解，而不只是规则和运算系统。机器做不来这类事情，但人善于适应，并且聪明。人会学习，如今真正的专门技术日新月异，根本来不及自动化。

3. 全面质量管理：全面质量管理向打算将知识自动化的企业提出建议：为什么不着眼于你的员工呢？这一方案的主旨在于，把权力下放给真正干活的人。实践出真知——主张推行人工智能的人忘记了这一真理，这是他们的致命伤。在实行全面质量管理的公司里，企业运营有些像是从前的手工技术，而不是让人头昏脑涨的、对预先确定的工序的一再重复。全面质量管理鼓励人们跨部门交流知识，乃至在全公司范围内展开交流。这种交流变成了一场规模快速扩大的对话——这场对话很快将会占据企业的内部网络。

理解、学习、探索、好奇、协作——这些都是工业管理为工人们培养成的品质——如今，经历了全新文化革命的企业正在全力弘扬这些品质。很多人嘴里说着新理念，但私下里还是实行以前官僚作风的那一套。少数人言行一致，但进展艰难。全面质量管理的一个中心原则，就是爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）的那句格言所说的："驱散恐惧"——这一挑战抓住了企业的核心问题。最终，企业能够认同工人们之间的对话，对于传播有价值的知识来说，是至关重要的一点——用现在流行的话来说，就是"最有价值的实践"。智力资本就是从对话中产生的，但是以支配和控制式管理为基础的企业环境，往往存在着威胁、压迫和报复的风险。相反，真正的对话只会在自由和公开交流的氛围中才会变得积极活跃。

进入互联网

我们在快速回顾历史时，把重点放在了制造业上，这是因为，这一经济部门是最早经历这些变化的。后来，同样的力量开始改变服务业和信息产业的势力格局。互联网问世时，不但处于崭新的经济全球化背景之中，而且互联网本身也深受经济全球化的影响。企业配备企业内部网，为的是把握和保存重要的知识。个人登录互联网，为的是寻找多种多样的选择，这种多样化的选择最早正是由进口车和立体声音响带来

的。

但如今，多数企业的“电子商务”经营方式与1969年前后的通用汽车公司如出一辙——当市场破碎为数百万枚碎片，他们开始寻找下一片有利可图的大规模市场，很多人想要截然不同的东西，而不是没有内涵、眼花缭乱的电视节目。商家仍然在梦想着这样的网络前景：复制自上而下的广播模式。在这种模式里，光鲜亮丽的“内容”在偏远的演播室里花大价钱制作出来，然后沿着单向传输的线路，送入千家万户的客厅。带有“购买”按钮的电视！这可真了不起！

如今，有很多大企业在网上使出了华而不实、拉拢人心的娱乐花招。这种做法带有标准的大规模市场作秀的特征：把最容易笼络人心的节目制作打包集中起来，再将细分市场交给大商家支配。多数人不希望这样，因为如果他们想要这样，他们只需要待在电视前，看黄页和打电话就行了。对这样的做法，人们完全可以不予接受，因为互联网上已经有无数个频道可供观看了。

互联网代表了成本最低廉的自然资源（数据）、最低廉的运输方式（网络传输），还有让全世界人接触知识的最重要、最廉价而有效的方式。使用网络的门槛已经降到如此低的地步，有很多公司能够参与竞争，争夺一片合适的天地——他们蜂拥而至的势头，让人想起当年亚洲和欧洲的竞争厂商抢占美国市场的一幕。但这次更像是一场外星人入侵：一万个飞碟刚刚着陆，它们还只是先遣部队而已。

正如通用汽车把本田和大众汽车错当成一时之宠，如今多数企业误读了这场网上的大肆侵袭。他们的品牌会保住他们，没错，他们的广告预算会保住他们。啊哈，更高的带宽会保住他们。当然。好吧……总有什么东西能够保住他们。只不过他们还没有弄清，那种东西究竟是什么。但现在已经进入了高速发展的互联网时代了，也许他们应该尽早理清头绪。

跨越边界

对于多数传统企业来说，这一想法——也许工人们对自己的工作是怎么回事其实心知肚明——是一种深刻的见解。（哈！）但要想从员工那里获得知识，这种变化很难贯彻落实。在多数情况下，这项工作不但进行得不彻底，甚至根本就没有开展起来。“驱散恐惧”？做梦吧。

有价值的知识需要大力争取。只是被动地听命于人，是不可能获得知识的。以这样的知识为基础而进行的革新，是激动人心、富有煽动性，乃至危险的，因为革新往往对陈规陋习和僵化的政策提出挑战。在企业内部，相互协作往往只是口头说说而已，很少有人尝试着做些分外的事。讽刺的是，那些故步自封的企业将会被全球市场排挤出去，而它们要想生存和发展，必须参与到全球市场当中。

这种参与必定是大胆和影响深远的。工人们必须获得充分的权限，能够进行自我管理。听起来挺吓人。供应商必须参与到研发新产品和制订商业计划中来，成为忠诚的盟友，也很吓人。市场要变得有血有肉，而不是统计学的的形象。简直太可怕了！

对许多人来说，新的前景，不论是网上的还是网下的，都有些模糊难辨。不论企业想要如何发展，都没有路标可循，让人安心、可供参照的旧经验寥寥无几。未来的前景与大规模生产、大规模推销、大规模市场、大众传媒和大众文化都没有多少关系。

相反，众多企业今后的业务必然有着微妙的区别，不尽相同；注重差异性，而不是同质性；注重打破常规，而不是因循守旧；注重增强效能，而不是得过且过；注重主动出击，而不会故步自封；注重敢为人先，而不会只求稳妥；注重追求进步，而不会责备求全；注重实事求是，而不会欺世盗名；注重激励人们，而不是包装作秀；也许最重要的是未来企业必然会营造出快活的社区和知识的生态环境，而不是寄希望于商业统计部门。

新的工作场所：打破沉默

> 让我们说话吧，尽管会暴露出我们的错误
>
> 和弱点——因为这表明我们有力量
>
> 存在弱点，认识弱点，克服弱点……
>
> ——赫尔曼·梅尔维尔（Herman Melville）

正如传统媒体让观众习惯于充当被动的消费者——先是商业信息的消费者，然后是商品的消费者——传统企业让员工习惯于执行以官僚方

式发布的工作指令。两者在形式上都是广播式的：由少数人支配多数人的行动。无论怎么看，这种广播式的心态都尚未消亡，但它注定会走上灭亡的道路。

与之相反，互联网邀请人们参与其中。它切实为人们赋予权力，而不只是说说而已。企业内部网络以同样的方式邀请人们参与其中，新型市场上开放的好奇心与新型企业对知识的渴求有着强烈的一致。以市场为导向的互联网和以劳动者为主导的企业内部网相互依存，这种依存是互补的、至关重要的。没有强有力的市场目标和市场联系，企业在互联网上就会默默无闻；没有强有力的企业内部网，市场目标和市场联系只能是一厢情愿的空谈而已。

互联网技术在市场上催生了一场新型的对话交流，在企业内部也发挥了同样的功效，或者有发挥同样功效的潜力。但许多企业，尤其是大企业，仍然拒不承认这些激烈的变革给企业内部的员工和外部的客户带来了影响。他们不愿放弃至高无上的控制权，他们不愿放弃与媒体–广告业同盟共享的规模经济利益。他们懂得这种方式，他们就是用这种方式赚钱的。然而，试图按部就班地走熟悉的传统企业的老路，就等于否定了客户有直接对企业做出回应、直接与企业展开互动的能力——互联网带给人们的正是这一能力。

为什么要否认呢？是因为企业担心互联网和企业内部网会让人们变得更精明吗？虽然没有企业公开承认这一点，但这正是许多企业担心的问题。在“美好的往昔”，顾客不会提出什么意见，或者就新的产品特色提出什么要求。他们只是老老实实地购买东西——想要什么颜色都能买到，只要他们想要的是黑色。同样，工人们也不会提出什么明智的意见或建议，只是按照吩咐干活。

网络带来了极大的便利，使志趣相投的人能够分享有关方面的知识。结果，基本共识在网上的地位要比在传媒背景中更为重要。还有，这种基本共识往往也会发展得更为迅速。显然，企业内部网同样运用这样不断提高的学习成效——这也正是企业内部网的价值所在。但在这种价值发展成熟之前，会有很多事情从中作梗。

1995年，《商业周刊》就企业内部网做了一期出色的封面报道，就在这个时间前后，企业内部网这个词进入了人们的谈话当中。报道中引用了几位信息总管的话，他们说，在公司的防火墙后面有成千上万的网

页，他们颇为自得。但我觉得，这部分内容并非企业自上而下创建出来的，相反，这些页面就像是一些不可思议的蘑菇，把企业的胡言乱语[4]作为养料，一夜之间就冒了出来。

你会问，这是什么意思呢？你瞧，在这一切刚开始时，企业有上千名工人，他们很容易就能弄到免费的网络浏览器，少数人已经懂得如何组建企业服务器，唯一的成本就是下载和花点时间。这些人很快便发现，HTML这一网页语言并不是什么高科技难题，对这些人来说，后面的事就更容易了。很快，没有什么能够阻止他们交流彼此的观点和创意。新产品研发部门想要为自己的项目争取更广泛的支持，个人想要让别人注意到他们的技术本领、聪明才智或是商业见识。

但大公司发现了这一发展势头，往往动用手段，让这种自发的热情半途而废。嗨，走开！

公允地说，确实有少数高层管理人员明白网络发展的动力。我所说的动力，指的是网络文化方面的。至于技术问题，买书看就可以解决。但除了这些少数人，多数企业的经理人都对网络茫然无知。

令人难过的是，如今很多人依然对网络无知，有太多人从不肯好好花些时间上网。然后，等到他们受命建设企业内部网时，他们想到的第一件事，就是向上级汇报事项的等级结构，以及人人都隶属于某个位置的等级结构图。但是专断的命令——“所有的网页必须经过业务预防部门[5]正式批准”——浇灭了所有那些产生出神奇蘑菇的热情。

实际上，处于企业最底层的人所掌握的有价值的知识，往往胜过经理人和执掌企业大权的怪人们。要是你扼杀了这股热情，最后你很容易建成一个庞大、看似专业、造价高昂、无人关注的企业内部网。企业应当自问的一个问题是：要是我们建成了企业内部网，却没有人访问，该怎么办？

高层管理人员应当给予资金扶持、帮助，还要有足够的头脑，不要插手阻碍。与拘谨古板的传统企业相比，这更像是摇滚乐——这样解释更清楚一些。他们会争辩说：靠每个人各行其是的自由发挥，是没法把企业经营好的。

但企业就是这样运转的，不以任何人的意志为转移。并没有谁在真正地经营，也没有人记下成败得失，企业管理人员仍然浑然不觉市场上

发生的事情。但他们的工人知道，因为他们在市场上工作。互联网出现了，这就是所发生的事情。

如今，市场前景与网速方面的表现息息相关。你的软件下载不到？你没有让我在需要的时候购买到可靠的交易处理程序？嗨，那我走了！你的一大块市场份额也一并消失了。要是你们公司不回答我的问题，而是拿一些宣传资料来敷衍我，那我就去找其他供货商了。

各种信息都希望得到快速和直接的回应。各种想法也是一样——如何从企业内部和市场上获取它们，传播它们，把它们分类、加工，做成新产品投放到市场上，获得消费者的反馈意见——然后再次重复，不断改进。出现错误，马上调试。这是快节奏、激烈、充满乐趣的！要是你想要成为摇滚乐式的企业，何者更为重要：是循规蹈矩，还是充满激情、不拘一格？

催生出第一批狂放不羁的企业内部网的那种狂热激情，肯定不是出自《商业周刊》援引过他们言论的那些信息主管。怀有这股激情的工人们受够了碍事的压制式管理，怀有这股激情的客户受够了99%的内容是吹牛皮的、花言巧语的企业宣传。下一个巨大的商机就在于，把员工与客户连接到一起，能够认清这一点的企业已经开始鼓励企业内部的员工八仙过海，各显其能。

不幸的是，这样的企业寥寥无几。多数企业拼命地争取一样东西，少了这个他们就活不下去：这种东西就是控制权。但他们只是自以为在控制，很多员工发现他们真正的本领和贡献得不到赏识，于是就干起了自己爱干的事情，只对企业做很少的贡献。他们上班打卡，除此以外，基本上置身事外，员工与企业之间的抵触情绪十分激烈。但如果你深入了解一下的话，企业一向都把事情搞到这一步——其做法是：对积极主动的员工，投入的员工，有动力、聪明、有创意、创新的员工不予信任。这是一个漫长、悲伤的故事，可以追溯到工业革命初期。

企业内部网代表了改变这一局面的大好机会，但除非人们真正意识到挑战是什么。太多的企业内部网建设侧重于技术层面，而对企业内部网所代表的和实际需要的文化革命缺乏足够的关注。

在健全的企业内部网环境中，同事之间通过协商合作来协调完成工作。但这些协商合作是快速完成的，而不是靠行政管理会议解决的。正

因如此，在企业中，员工们需要更大的权力——并不是为了压人一头，而是为了快速做出明智的决定，以免两天之后被不明就里的经理推翻。由于没有掌握这一策略，身处越南的美军最大的怨言就是：这场战争是为华盛顿打的。同样由于没有掌握这一策略，美国输掉了这场战争。由此可以清楚地看出，为什么企业内部网上的员工进取心会消磨殆尽，自上而下的支配和控制式管理已经失去了效力，甚至会起反作用。

强行摊派下去的基础设施弊大于利。多数所谓的主动放权只是令人尴尬的家长式作风，效果往往适得其反。真正的权威是以对知识的尊重为基础的，两者其实是不可分割的，两者同样是相辅相成的。当专断的管理接管了原本依靠手工劳作建立起来的企业内部网时，那些为建设企业内部网投入心血的人常常会感到：自己被出卖了，自己的权利被剥夺了。在工业革命的进程中，我们可以看到，劳动技能和个体的声音遭到了同样的对待。如今，我们在此重蹈覆辙。

再举一个与如今的现实更接近的例子。独立自主的个人电脑对占霸主地位的大型计算机系统发起了挑战，能够促使快速解决方案的形成，从而规避了管理信息处理系统声名狼藉的瓶颈——所谓瓶颈就是这样一个事实：要开发出所需的计算机应用软件，让它运转起来，得出所需的信息，可能需要数月之久。之后IT管理部门发现了局域网（LAN），局域网另有效用。但IT部门并没有把这种新型资源用在为用户（尽管这个词纯属主观臆造出来的产物）谋利上，而是把局域网用在信息获取和工作环境控制权的重新部署上。

现在，不少企业又在对企业内部网做着同样的事。你知道这种规章手册式的思维定式——企业的外观形象、标志的位置、每个网页的规定字数，诸如此类。如此拘谨、呆板、乏味、没有生气。真正建造了企业内部网的人——创建了内部网的内容，为之赋予了价值——另谋高就，去寻找制度更开放的单位了。如今这种事很常见。

别忘了所有这一切发生在何种背景之下。20年前，甚至5年前，只有企业才能为人们提供所需的资源，处理数量并不算庞大的信息。计算机系统费用高昂，这一点设置了一道很高的门槛，使得想要进入同行业竞争的企业望洋兴叹。但如今，个人娱乐室里也有这样强大的电脑系统。他们只要每月支付些网费，就能尽情享用网络资源。要是企业不能给人们带来他们为之兴奋的信息——提供新知识、提升事业、培养无拘无束的创造乐趣——那他们就会另找别的地方，也许自家车库就挺好。

当然，这种事情由来已久，但即将发生的事并不只是这些，而且即将发生的事也不只会出现在人们通常怀疑的那些角落。要想了解互联网上真正的情况，你就得对商业宣传和喧嚣背后的事物多加留心——尽管这类商业宣传和喧嚣占据了舆论的90%，但其实是互联网上的迟到者。最初网上酝酿的，是某种截然不同的东西，它与生活有关，与谋生、劳动技能、人际关系和社区人群有关。它也不是叫人厌烦的新世纪（New Age）神秘主义，它是坚韧不拔的，刚刚找到了自己的声音、自己的方向。但它也很难描述，就像歌里唱的“就像尽力告诉外行什么是摇滚一样”。除非你亲身体验，否则不可能理解它，你必须在网上生活一段时间。

在这一层面上，事情往往与表面不同。一种新式逻辑正在形成，或者必须形成。我称之为怪诞企业管理——悖论变成了典范。这是一片新的天地，我们得学会适应。在这里，人们有充裕的机会一边享受白天工作的乐趣，一边尽情展现自我的天性。

那些想要用防火墙把这股创造力阻挡在外的公司，都应该检查检查脑子了。相反，鼓励这种创造的企业将会成为赢家。最好的软件、设计、音乐、图画、文章——雅致、美妙、奇趣、内容富有价值——都出自重视创造力的地方，出自灵感至高无上而故作姿态无足轻重的地方。

出色的企业内部网绝不是出自董事会的会议室，而是出自企业基层人员之手。你怎样才能知道，下一个重大机遇来自何方？你需要很棒的雷达，也就是精明强干的员工，他们马不停蹄地工作、探索，找出新的娱乐方式。

工人与管理人员之间互不信任，这一历史由来已久，绝非始于卡尔·马克思或美国劳工联合会和产业组织联合会。在更大程度上，这种不信任是受到泰勒和福特等人诸如“科学管理”或X理论等思想的影响。这些有问题的原则在很大程度上塑造了传统企业的种种假设，这些原则的预设前提是：工人们都是懒惰的，不愿意干活，甚至是愚蠢的。今天，这一预设前提成了一种近乎必然：员工们在窃取公司的时间，一边领取薪水一边整天在网上寻欢作乐。他们也许确实如此，但这是负面后果，而不是起因。

那些建造企业内部网络的人花费了很多时间，他们就像改造桥梁的士兵那样卖力工作。你得亲眼看到，才会相信其中的艰辛。但如今，许

多管理互联网和企业内部网工程的人并未亲临现场，他们不相信其中的艰辛，他们只担心会失去控制权。不管处于何种动机，都必须打消这样的想法。目前，这种被恐惧感驱使的企业，正在把数百万美元花费在市场调查上，他们这样做，只是想弄清它们的顾客是什么样的人。除此之外他们一无所知，如今他们又在上面建起了防火墙。

的确，维护数据安全是必要的。但许多企业迫切需要防火墙，是因为它们不想让客户看到其内部根本没有什么值得窃取的东西。这可不是确保安全，这是多疑症。要是不把脑袋从防火墙后面露出来看看，你就不可能知道怎样做才是最合适的——要是你不这样做，就会很快完蛋。你不可能一面邀请顾客献计献策，一面又把他们拒之门外。

除非你所在的行业非常成熟——也就是说，已经日暮途穷了——你的客户从此不再是穿细条纹西装的人。不少公司如今开始用消费者假想模型做起市场规划来，用艾森豪威尔时代情景喜剧片段，和30年没有编辑更新的、老掉牙的人力资源手册胡乱地拼凑出来的。真的曾经有人这么率直，或者这么愚蠢吗？他们如今还是这样吗？如果他们已经不再这样了，那如今的网上营销手法是给谁看的？在很大程度上，你的员工就是你的客户。从掩体后面出来一会儿吧，看看他们在忙些什么——也许你的未来有赖于此。

但要想做到这一点，你必须越过防火墙。互联网和企业内部网的相互隔绝，强化了沟通不畅综合征，后者已经给那么多企业造成了危害。企业早就懂得，他们必须拆除跨部门交流的内部壁垒。现在，他们也必须拆除外部壁垒。幸存者将会赤裸裸地暴露于人前——对许多企业来说，简直是噩梦。但他们赤裸裸地暴露不断发展的市场中心，对于能够抓住时机的企业来说，这一矛盾的处境不乏希望。

在网络化的市场中，企业做广告的最佳方式，就是向公众开放一个窗口，让人们浏览自己的企业内部网站。不是向人们展示企业想让人们相信的陈旧图景，而是开门迎客，人们自己就能看到实实在在的事情。

用不了多久，为了与客户搞好关系，而不是与之敌对，企业就得被迫开放内部网站的重要部分，同时仍然对真正的商业秘密加以保护。否则的话，他们就会说：“我们了解自己需要了解的一切。我们何必还要往外面看呢？”这种想法大错特错，人人都知道这一点，你的员工和顾客更是心知肚明。

那些正在网上与客户沟通的企业已经敞开了大门。他们经常寻找可靠的信息，通过网络和FTP站点、电子邮件清单、电话等手段，与顾客和潜在顾客分享。他们不在乎保护自己的数据，更在乎能够提供给客户多少数据，这就是他们与外界保持联系、保持竞争力、保持客户关注、避免客户外流的方法。这样的公司正在创建一种新型的企业身份，其基础不是旨在打造品牌知名度的重复广告，而是实实在在的、个性化的交流。

问题是，作为一家公司，你是否比广告宣传的形象有更多的内涵，你是否肯在这上面花时间。你是否能够做到这一步：袒露自己的心声，真正地代表自己，告诉人们你真正在乎什么？你有真正的激情可供分享吗？这样的坦诚，这样的自我曝光，你能做到吗？在这方面，人往往做得不错，而公司，老实说，往往不怎么样。对于多数大企业来说，就连考虑一下这些问题——互联网和企业内部网都迫使他们进行考虑——都会惊恐万状，仿佛要做脑移植手术一般。

但对那些不敢冒险的企业来说，前景是凄凉暗淡的。今天，不管怎么说，那些高风险的企业并不是理想的工作场所。如果他们决定，不再充当监管糟糕的监狱，他们可能会有光明的前途。但如果他们执迷不悟，也没有什么好遗憾的。那些由于无知正在损害自身利益的企业，是时候以谦卑的态度，努力工作，开始学习和转变了。我看到，这样的事正在发生，令人印象深刻。从另一方面来说，那些由于怯懦、贪婪、愚蠢胡来而损害员工利益的企业，不管即将面临何种命运，都是咎由自取。

大公司往往眼高于顶，只留心观察他们心目中的竞争对手——其他大公司。他们很少留意脚下的路。如果他们留意，就会看到，比他们小很多的竞争对手正在蚕食自己的根基，而且这些小公司寸土必争，竞争激烈。一些小企业只能夺走这些企业巨头差不多十万分之一的市场份额，但十万家小企业就能把大企业的市场份额全部夺走——再加上互联网带来的企业发展势头，这种事一夜之间就会变成现实。网络会给外在形象原本已经支离破碎的传统企业，带来激烈的断层和灾难性的中断。

眼下，企业应当慎重应对，他们有充分的理由这么做。要做到慎重，他们首先得有幽默感并放松下来——这是又一个逻辑悖论。他们需要放松，以便打破对控制权的迷恋。他们要明白，员工已经知道应该怎么干活，根本用不着企业下达命令。企业内部网能够释放出企业潜在的

活力，但要培养、发展这一潜在的活力，企业必须放弃自己的管理癖好。日本禅宗大师铃木大拙曾经说过：“要想控制你的奶牛，就给它一片更大的草场吧。”

在某种程度上，你必须放弃抵触，信任你的企业内外的人们。网络正在从根本上模糊内与外，以及你的与他们的之间的界限。面对新兴的网上市场，企业取信于人的唯一方式，就是授权给自己的员工，让他们把自己的知识传播开来。这意味着，从此以后，在工作场所和市场之间，会永久性地建起双向流通的街道。

新的市场：言语四处散播

18世纪末，英国哲学家杰里米·边沁（Jeremy Bentham）构想出了一种可怕的小东西，他称之为“圆形监狱”——在这种监狱里，犯人每时每刻都在被人监视，但是他们却看不到狱卒。几百年后，大众传媒颠倒了这一设定。监狱里的监视器什么也看不到，但我们全都在看着它，寻找着我们的文化身份。但如果把所有这些单间牢房连接起来，让犯人能够看到他们的监视者，会怎么样？不但能看到他们，还可以揣摩他们的动机，记录下他们的行为和意图，并且加以比较，会怎么样？这已经发生了，互联网正是这样做的。转眼之间，监视者被钉在那里，就像昆虫标本一样，任人观赏。

企业多少意识到人们在网上是如何评价他们的。他们几乎都不自在地意识到，这些对话正在进行，他们在传媒时代的言论控制能力不复存在了。如今人们不光是看广告，还公然颠覆他们。在这种背景下，企业内部网看似能够拯救许多企业，他们防御性的防火墙是一种企业化的加密，旨在将可怕的新型市场隔绝在外：这个新型市场无法预测、无法管理、不愿意被人操纵。

《互联网的本质》提到了：“市场不愿意跟宣传人员和推销员谈话，他们想要参与到企业防火墙后面的对话中来。别再藏头露尾了，像正常人那样站出来吧：我们就是市场，我们想和你谈谈。”

别再遮遮掩掩了，暴露得更彻底一些吧：我写下了这最后一句。我相信，互联网已经从根本上改变了市场的性质。何以见得？当然，我不

是通过市场调研报告发现的，这类东西的多数内容根本毫无价值可言，简直是浪费纸张。我知道这一点，是因为互联网已经改变了我，改变了我每周与之交谈的成千上万个人。也许要把这一点解释清楚，最好的办法就是讲讲我自己的故事——讲讲我是谁，我是怎么走到今天这一步的。我是网上市场的代表吗？重点在于，从某种抽象意义上讲，网上市场根本就不存在。与任何存在过的市场都不相同，互联网更像是一些独特的人组成的集体，而我就是其中的一员。

1981年，我给自己买了第一台电脑。它带有一个300波特[6]的调制解调器，我用它来连接第一家商业在线服务“源头”（The Source）。也许有人不知道，我解释一下，波特是个科技术语，意思是“非常慢”。不过，我还是用这台机器来跟素未谋面的人交谈。我们会联系上对方，然后说些这样的话：“嗨，你是谁？你那边正在发生什么事？顺便问一句，你那边是哪儿？”在我看来，个人电脑就像是多功能机器。你可以用它画画、写作、保存自己的想法，事后查阅并将其重新组合——你甚至还可以作曲。我会木匠活，会打家具，对工具很了解。现在有了一台机器，它能与同型号的其他机器相互沟通，在每一台机器后面都有一个人，一个能即兴产生和传达想法、感受和经验的头脑，在此之前，我是没有办法与这个头脑建立联系的。我从未见过功能如此强大的工具。

通过奇妙的偶然机会，几年后，我来到东京工作，为日本政府的一个人工智能项目服务。这个项目需要娴熟的英语，我所欠缺的是计算机科技方面的正规培训。我发现自己毫无准备，突然置身于高科技行业之中。我对机械智能一无所知，但我对它的核心概念“知识工程”感到着迷。这一项目的困难之处在于，用电脑模拟人类理解事物、生成想法和与别人交流的方式。就该项目而言，这里的“别人”指的是另一台电脑。我对这个问题的庞杂深有体会，我独自在黑暗中踽踽前行，与新观念搏斗，边做边学，就像不看仪表，仅凭感觉驾驶飞机一样。

有一天，我在一家咖啡馆遇见一名研究员。语言交流是个问题，不过他英语讲得比我的日语好。我刚刚去过书店，随身带着一堆有关高端计算机技术的书，对我来说就像天书，不过我觉得自己总能学到一点东西。突然，这个人问我：“谁准许你读那些书的？”

我大吃一惊。他的疑问是某种文化差异的反映吗？我不这样认为。我的感觉是，这个人要比美国人更诚恳、直率。他道出了如今人们普遍怀有的看法：要学新知识，需要得到官方的许可。我对此进行了深入思

考，如今我还在思考这一问题。

谁准许我们探索我们的世界的？这个问题的言下之意是说：世界实际上是属于别人的。谁准许我们交流我们的经历、信念和发现的？这个问题证明，在历史上，人类的声音曾经遭到压抑，人类的文化曾经相信，只有当权者才有话语权，因为话语权确实事关权力。话语权与财产权，以及财产权带来的控制权有着密不可分的关系。正如俗话说的：“有钱能使鬼推磨。”

就在当时当地，在那次东京咖啡馆的偶遇中，我赋予自己全面的许可：可以好奇、学习、说话和写作。但是从许可到付诸实践，还有很长的路要走，其间也不乏阻力。言论自由也许在美国宪法里喊得很高调，但在两个世纪的民主之后，畅所欲言依然没有变成人们的第二天性。

通讯是一种强有力的工具。就像其他功能强大的工具一样，通讯已经被整合到传统企业的部门当中。我在日本干了几年，回到美国，受聘于一家人工智能软件企业，担任企业通讯总监。我感觉不错，听起来像是身居要职。我并不知道这个职位是什么意思，只是在事后我才发现，我成了给他们搞公关的——游手好闲的人。

那时我还很单纯，不过我很快就发现：公关人员被记者——他们是我应当与之交流的对象——看成是不加掩饰的广告宣传员。只有一次，我尽力扮演了高科技产品推销员这一角色，结束的时候，我觉得自己就像是个不道德的骗子。我无法再让自己继续这份工作，这是个大问题，因为这是我的工作，而且我需要钱。要是你们觉得这话听起来耳熟，尽管阻止我，叫我打住好了。

那时，任何人工智能软件公司的“关键信息”都带有诸如“试探法”、“反向链接”和“非单一逻辑”之类让人晕头转向的概念。非常深奥，非常枯燥。这些行话我自己都弄不明白，又怎么能通过电话，让完全陌生的人对我们的产品感兴趣？老实说，我对产品毫无兴趣。我在乎的是知识，人们如何获得知识，如何运用知识，突然间企业似乎需要大量知识，原因何在呢？我在意的是，技术在商业界和员工那里得到了何种应用，还是未能得到应用。

所以我没有推销产品，而是开始跟记者们聊起这一类的事。我以为这样装模作样地工作，总有一天会因为不正经干活而被解雇。不过令人

惊奇的事情发生了，我不再苦心筹划，设法让这家给我发薪水的企业上报纸，我不再把记者们当成是给老板免费做广告的渠道。与此同时，我和真正有趣的人开始了真正的对话。

我总是不假思索地给编辑和记者打电话——没有安排，没有目的——我们会聊起天来。我们谈论制造业，以及制造业的发展，谈论店员和经理人、支配和控制式管理。我们谈论语言和文学、文化修养，当然，我们也会谈到软件——软件能做的事，和做不到的事。我们谈到工业本身的弱点，嘲笑那些空洞的术语和装模作样的姿态，交流那些如同打仗一般的商业路演和赶稿的故事。我们谈论我们自己的工作，但这些对话可不是苦差事，我们的谈话妙趣横生，引人入胜。我们的谈话振奋人心，其乐无穷。我总是盼着周一早点来到，好回到工作中来。

然后更让人惊奇的事情发生了。我的公司开始上报纸了，而且时常见诸报端。不是过去那种低级行业小报，而是《纽约时报》、《华尔街日报》和《商业周刊》这样的大报。有一天，总裁把营销部副总监叫到了我的办公室。

“最近克里斯为你办了哪些事？”总裁问他。

“很高兴你问到了这个问题，”营销部副总监说，“自从他来了以后，我要他办的事他一件也没办。”

“嗯……”总裁看着自己的鞋子（来临了，我心想，那种马上要被解雇的感觉）说，“不管他要做什么，都别干涉他。从现在起，他直接向我汇报。”

就这样，我发现公关并不管用，市场就是对话。

从此，我开始给总裁代笔。一天下午，我正在写一篇文章，这时，我写的一个段落让我停了下来。这是因为，显示屏上刚刚出现了新奇、极不寻常的东西：那是我自己的声音。这很难解释，但我刚刚写出来的那段话，与我生命中沉睡至今的某种强大、深沉的东西产生了共鸣。我意识到，我可以说出自己真正在意的东西，我可以用与众不同的方式来倾诉。我停止了代笔，开始写自己的文章。

但这类令我有所触动的东西并不容易写。我上哪儿发表呢？我可以试着在我给报纸期刊撰稿的文章里偷着写几段，但通常情况下，我不得

不掩饰自己真正想说的话。

1995年，我来到IBM公司互联网部门任职。有一天，公司总部公关部门的一位高层领导来找我，说他听说我与金融新闻界的人常有联系。他建议我们一起吃顿午饭，谈谈这件事。我以为这是好事，也许是个机会，今后就可以做自己最喜欢的事了。几星期后，我们碰了面，结果他说出了这样的话："别再跟你认识的那些记者谈什么了。"

他说，我应该把所有这样的谈话讲给他听。他说，这样一来，公司的宣传口径才能统一，总之他说的就是这个意思。但我知道，公司的对外宣传辞令不会是真正的对话交流，只是些所谓"重要信息"的广告语，我可不想让我认识的和我喜欢的人变成那些广告词的听众，我还是亲自与记者们保持联系。

我几乎崩溃了。真够糟糕的：有人明确禁止我跟记者说话，他们当中很多人已经成了我的好朋友，还有，我要到哪儿发表文章呢？要是我发表了什么文章，会因为没有被准许，而遭到降职——又出现了准许这个词——假如我替IBM写了一些糟糕的文章，我该如何掩盖这一污点呢？唯有一死以谢天下。

随后我想到：我可以在互联网上写！当时，IBM的互联网部门十分无能，我觉得多数公司高层领导只是隐隐约约地听说过互联网，有一位高管还以为雅虎是一种浏览器——真的——这还是雅虎公司上市的消息在世界各大报刊成为头条之后。哦，对了，至少IBM的公关部门还是不错的。

我喜欢这个主意，很喜欢。网上没有人知道我是谁，我不受任何公司的控制。我可以自由自在地表达心声，不用请求任何人批准。我决定创建一份网络电邮时事通讯。我想取个引人注目的题目，于是把它命名为《熵梯度逆转》（*Entropy Gradient Reversals*），简称EGR。起初，我觉得这是个不错的媒介，可以传达我有关互联网的专家级见解，展现我的聪明才智。这没有持续多长时间。第一期的结语我是这样写的：

我们时常将我们的订阅者名单与挨家挨户上门推销的芳香疗法推销员，还有宗教祭典上的刽子手共同分享。要是你不希望你的资料派此用场，请检查邮箱。

哇！它带来了什么样的反响啊！每个人都在笑。众人争相订阅，我

大喜过望。我想知道，IBM会不会批准我发表这样的东西。也许不会——因为芳香疗法和宗教祭典刽子手的市场份额可不怎么好争取。

我开始思考，我还能写哪些跟企业不相容的东西。要是我违反了所有的规则，会怎么样？你知道，从出生之日起，我们就凭心灵感应学到那些不成文的规则：要讨人喜欢，言简意赅，不要居高临下地对读者说话，不要用空洞的词藻，不要语带猥亵，不要把你自己变成别人的注意力中心。最重要的是，要做至关重要的市场调研，找出听众想听什么，还要征求他们的同意。

等一下……这些规则我都没考虑过吗？我考虑过，考虑得很多。我决定反其道而行之。我告诉读者，他们是些笨蛋。我虚构了一场访谈，访谈对象是个笨蛋——名字冗长得让人难以卒读。我使用冷僻的字眼，人们得借助大辞典才能弄清我的意思。我发明出了一个名叫“狂怒小子”的化身，他是个严重不能适应环境的精神病人、极端的自大狂，还是图雷特氏综合征[7]晚期患者。我的读者们很喜欢这个形象。

好吧……那些喜欢他的人留了下来，还有很多人不喜欢他，他们尖叫着冲向距离最近的出口。的确，“狂怒小子”并非人见人爱。但留下的人也为数不少，他们很有趣。有些是程序员、老师、艺术家、作家、全职父母，还有些人有着公关部主任、营销部副总、信息总管、总裁的头衔。他们在财富500强一类的企业任职，这些读者并非想象中的那种厌恶人类的一小撮人。听众们都是些平常人，多数是商人。正如THX公司广告语所说的那样：他们正在倾听。

忘掉我这场“狂怒小子”的夸张实验吧。它只是一个小小的例子，说明网上正在发生什么样的事。这表明的真正问题是，互联网使人们有可能再次听到富有人情味的声音，不管它与主流传媒谨小慎微、味道平淡的精神食粮有多么不同。为什么互联网发展得如此迅速？为什么许多企业都感到始料未及？听众正在倾听，因为人们正是被网络带来的特殊之处所吸引：那就是人与人之间交谈的声音——数百万场对话的声音，而这些对话的目的并不是要向我们推销什么商品。

这样的对话是如何开始的？拥有共同兴趣的人是如何找到对方的？人们是怎么从网上找到东西的？答案很简单，这也是本书的主题：消息自会到处传播。在网上，消息传播得相当快。

如今在百科全书的每个条目里，都有一个网址。对于你想到的每一种想法——有些是你想不到的——全世界都有上千篇文章和图片以电子版的形式在全球传播着。但那还不是真正重要的，还不是什么重大新闻。那句到处传播的话，那句终于被人们说出口的话才是更加重要的。那句话就像燎原之火一样从键盘传到显示屏，从心灵传入头脑，那就是我们彼此给予对方的许可：要有人情味，要像真正的人那样说话。

不管是有意为之，还是下意识的，我们成千上万的人正在使用互联网，把允许对方发言这一无条件的许可传达给许许多多的人。等到这样做的人数目足够多的时候，就会产生瘟疫般的扩散效应。这并非假设，而是眼下正在发生的事——当我们说出我们的想法，体会着我们说出的话，聆听着犹如音乐一般的可信言语时，这一切便正在发生。我们不停地搜寻彼此、建立联系、展开对话、重新建立秩序。不管是有意为之，还是下意识的，我们正在凭借互相许可对方发言的天性，把传统企业搞垮。

这条始终散播不休的消息，就是你下面将要读到的内容。我得承认，它有点让人悲喜交加。在某种意义上说，这是条好消息。太棒了！这是刚刚发现了一种新的、自由的、人们发出的欢快的、抑制不住的声音，他们在欢笑、嬉笑、欢呼。

从另一个角度来看，这根本不是什么好消息。人人都处境悲惨，人人都感到难以忍受。人们只被企业当作潜在的买家，只被企业当作赚钱的工具，对此人们极为反感。他们受够了那些企业：企业一边假装他们并不存在，一边又力图把自己生产的产品卖给他们。为什么做出以下承诺的媒体——联系、激励、唤醒、拥护、变革——会被那些企业利用，充当散播陈腐谎言的渠道，而50年来这类谎言一直充斥于电视当中。企业说一套做一套，冒充富有人性，这种情形我们已经习以为常了。这种装模作样是愚蠢的。企业假装是在说话，但它就像是一部四流戏剧里的三流演员，以一种不受尊重的方式念着没有人相信的台词。

哦，不要紧，没事的，我们会熬过去的。我们可以互相照应，彼此依靠。

写下后面这句话，让我感到忍俊不禁：互联网用户确实是些奇怪的人。但我们说的也不是伍德斯托克音乐节上的爱情集会。我们压根用不着嗑药，赤身裸体。我们用不着发誓永远忠于彼此，或是忠于革命，或

是忠于《互联网的本质》，企业也不用。

我们需要做的全部事情，就是我们大多数已经发现了网络这一媒体的人正在做的：用它来互相联系，不是作为企业代表和地区经销商，而是仅仅作为我们本人。

从对大众情人无望实现的单相思，到搞笑得让人喷饭的文章，到集体编写的另类操作系统代码：我们都在网上以一种崭新的方式表达自我——这是一种从前绝不可能实现也绝不批准的方式。别搞错了，言论自由就像是强力的毒品，易发难收。习惯现状吧，言论不会再受到禁锢了。这对电子商务来说意味着什么？大胆想象一下吧。我们不再是过去留在企业印象中的那种乖巧听话的消费者了。我们体验到了一些不同的东西，而且我们挺喜欢的。我们会亲自制造这种东西，并会以让多数企业感到惊讶的野蛮行径捍卫它。如果你是一家企业，相信我们：这种惊讶会让你巴不得早点熬过去。我们是冲着各种各样的东西到市场上来的，但在这个市场上，我们还用像在古代的集市上一样的眼光看待自己。给我们讲更多动听的故事吧，吸引我们的兴趣吧。不要用那种冷漠的口气跟我们说话，就好像你已经忘了该怎么说话似的。不要让我们感到自己渺小，提醒我们，我们是重要的人，有点人情味吧。

> 地球上的人们：
>
> 你的选择很简单，加入我们和平共处，
>
> 还是追求你的路线面对闭塞。
>
> 我们等待你的答复。
>
> 决定权在你。
>
> ——《地球停转之日》（1951）

要找到任何并非与这出高科技情景喜剧公然串通一气的东西，你必须向下深挖，挖掘到互联网的薄弱部分。你必须越过有着种种商业要求的网站，它们要把你切成薄片、切成丁，数数你有几条腿，然后分成四份，从你这只肥羊身上赚足够多的钱。这些网站会把你计算到人口统计的调查当中。不难预料，最受青睐的那些人会捞到最大的油水。你会被这个星球上最精明的贩子们包装一番，推荐给广告人。

再挖深些，挖到那些一向对赚钱毫无兴趣的网站。他们谁的钱也不

欠，既不欠广告商的，也不欠风险投资商的，也不欠你的。把你的耳朵贴到轨道上，听听那像货运列车一样驶来的是什么。你将听到的是失控的激情的声音，拥有这等激情的人们带着“白面包文化”[8]来到这里，齐心协力，组成世人见过的最大规模的车库乐队。

这些薄弱地带的网站是有关什么的？摇滚音乐会是有关什么的？有关创造，探索一种震撼人心、共同分享的集体记忆，而我们原先被洗脑，相信这些记忆并不存在。这听起来怎么样？

阴谋论，别傻了。学校和教师、机动车管理局、美国国税局（IRS）、军方、银行职员、电视机、结账柜台上的报纸、广播里的新闻、高速路上的广告牌，现在又有了10万个并不能提供多少安慰的网站。所有这一切都被你们大脑的最深层所接收，你们排起长队，等待着被灌输最酷、最新的东西。电波被调节到不惜血本的程度，为的是传达这样一条信息：你并不自由，你不渴求别的东西，只渴求我们生产的产品；你没有别的世界，只有我们赋予你的这个世界。

要是你觉得这种局面无所谓，那就享用吧。稍后，饥饿症患者梦寐以求的大餐还会运到你的面前，全是迷死人不偿命的东西。不过假如这种局面已经让你感到作呕，那就愤怒吧。写下你的愤怒、把它变成代码、把它变成演出——尽力摇响这座牢笼吧。保持你的渴望，保持自由。相信这一点：不管是分出输赢，还是不分胜负，我们都不会退让。我们只用想象力作为武装，定会冲破这层该死的束缚。

这就是你的市场。

未来的模样

好了，吓人的部分已经结束了，你们可以出来了，安全了。

事实上，从现在开始，全都是好消息。第一条消息是：网络与我们和企业之间的关系无关。网络跟我们有关。企业并不存在，而且不是真正存在。企业只是法律上的虚拟事实而已，是信则有不信则无的东西。随便掀开一家公司的屋顶，你会从中发现些什么？只有和我们一样的普通人而已。我们这些人性情各不相同：有趣的、任性的、神经质的、富有同情心的、贪婪的、慷慨的、诡计多端的、懒散的、有才气的，如此

等等，不一而足。的确，你沿着食物链越往上走，就越有可能遇到自以为是和自欺欺人的家伙，可当你对他们有了深入的了解后就会发现，最高层的管理人员大多也都是善待他人的。多接受一些爱心，他们甚至非常讨人喜欢呢。

不管是在企业内部还是外部，存在的都是人而已。我们所有人都在为某种机构效力，或者都在兜售着某些东西。我们所有人都得付按揭或房租，我们都要买鞋子、买书、买吃的、上网，偶尔还会给孩子买个洋娃娃。更重要的是，我们所有人再一次地找回了我们的声音，学会了如何彼此对话。在看完《活赞助商之夜》[9]之后，我们从几乎致命的僵尸化过程中缓缓复苏，又活了过来。

不管是在企业内部还是外部，今天都在进行着一场对话交流，这样的事情5年前并不存在，其实自从工业革命开始，就一直不甚明显。如今互联网已经跨越全球，这场对话的覆盖面是如此之广，内容如此丰富多样，要完全弄清这场对话的内容是不可能的。它说的是被编码在双螺旋当中的、封存了10亿年的希望、恐惧和梦想，它说的是我们人类这一奇异、令人困惑的种族似曾经历的集体幻觉。它诉说的是从21世纪的管道和线路中，倾泻而出的某些古老、基本、神圣的东西，某些非常非常有趣的东西。

这场对话交流有千万条线路，但每条线路两端都各有一人。关键问题并不在于，世界变得数字化或电子化了。最重要的是，世界存在于这片叙事的网络空间之中。言语的传播不再受到限制。商界原本并没注意到互联网这个小小角落，也始终滴水不漏，但如今商界再也不是封闭的了。在不安宁的生活危机面前，民主政治的危机黯然失色。生活褪去了端庄的外衣，变得狂野不羁。

为什么企业觉得这幅前景可怕呢？比方说，上面描述的这幅情景与原始森林里的基本情况有什么区别吗？当梭罗说“处于蛮荒状态，就是对世界的保护”的时候，我肯定他想到的不光是那些年深日久的古树。他还写过一篇短文，名叫《论市民的不服从》，两者是有联系的。

不过可别怪我们。如今你们发现，自己的公司正处于毫无防备、措手不及的状态之中，这都得怪互联网的创造者——美国国防部。这是怎样的悖论，这是多么滑稽的事情！

你也许会感到不满，大呼小叫。但这并不是世界末日，而是新世界的开始。我们的故事正在显现，意义重大，人类正在按照自己的意愿编织着未来的神话景象，没有什么能阻挡这一势头。深呼吸，宝贝，与它一起摇摆吧。

尽管这话听起来怪异、神秘，与企业的作风格格不入，但这话并不是要把你排除在财富500强之外。你不妨仔细想想，人才是怪异、神秘，与企业的作风格格不入的，而企业——要是你愿意承认的话——完全是由人组成的，就是这么简单。所以最后的结论是：你可以像任何人一样，在互联网的上层空间挥洒自如。

只有三个前提条件：（1）你必须让员工替你去做，因为确实没有别人精通此道；（2）你得亲自去做，必须郑重其事、一心一意；（3）与前文有关：你得对“上层空间”是什么意思有点起码的概念。字典里查不到，不过你可以问问周围的人。大致弄清这个词的意思，要是你弄明白了，我们就会觉得你很不错，就会大批购买你们的出色产品。

稍稍放松一下吧，看到生活有多么轻松舒畅了吗？

你欢笑，我们与你共同欢笑。

不管以何种方式，我们都活着。

---

[1] 作者在这里说的是反话，指广告只会加快人们死亡，要想好好生活，就不要听信广告。

[2] 乔·希克斯–派克：原本是一个带着建筑工头盔，穿着内衣，一晚上把半打装啤酒全部喝完的男人形象，现在一般指美国典型的中下阶级人群。

[3] 《神秘科学剧场3000》是美国的一部喜剧连续剧，于1988年到1999年间播出，内容为乔尔和机器人被邪恶科学家困在太空里的一颗卫星上，为了保持神智健全，他们每集观看一部劣质电影，边看边做恶评，以此逗乐。

[4] “欢言乱语”是双关语，原文horseshit兼有“胡言乱语”与“马粪”之意。——译者注

[5] 业务预防部门是作者杜撰了一个机构名，以表明这种审批机构只会阻碍业务发展。——译者注

[6] 波特（Baud），数据传输速率单位，1波特＝ 1字节/秒钟，即1B/s。

[7] 图雷特氏综合征是一种精神疾病，发病时患者会突然做出失控的动作，并且有时会咒骂和呕吐。

[8] 白面包文化指中产阶级白人文化。种族上，美国人口长期以来白色人种占据着多数，美国社会，因此一直是一个以白人为主体的社会；文化上，美国文化的创造主体是从欧洲移居到美洲来的白人，白人文化传统上在美国社会占据统治地位，所有的精英主义价值观，都是白人文化的反映。

[9] 《活赞助商之夜》是作者仿照1968年的著名僵尸片《活死人之夜》戏拟了一个片名，也许指赞助商在网络泡沫破灭时血本无归的一幕。——译者注

第二章
互联网的精神

戴维·温伯格

互联网的用途

我们知道，电话是用来与人交流的，电视是用来观赏节目的，高速公路是用来跑车的。那互联网是做什么用的呢？

我们不得而知。但我们把它刊登在杂志封面上，找出可以在网上运营的种种生意，斥资数十亿美元发展基础网络设施。我们拼命想把互联网变得举足轻重，如果我们冷静地审视一下，这股执着的劲头会把我们吓一跳。

归根结底，这里的“我们”又是什么人呢？“我们”不光是网络高手和整天泡在网上的网迷。还有不懂网络，但却感觉到机会来临的管理团队。还有那些就网络这一事物缠着你问个没完的大叔大妈，还有那个想当然地以为自己说话时，全世界都会倾听的7岁小姑娘，我们的文化脉搏正在和互联网一起搏动。

人们对互联网所抱的渴望是如此热切，我们只能把它理解成一种强烈的精神需求。这种渴望表明，我们的生活缺失了某些东西，缺失的正是富有人情味的声音。

互联网的精神魅力就在于，它预示着这种富有人情味的声音回到了我们身边。

处于管理之下

人们对互联网的渴望出现在一个管理高度发达的时代。

事实上，我们相信，办企业离不开搞管理。企业管理自己名下的各种资产，包括资金、有形资产和人员，所采取的管理方式基本上是一样的：对可以量化的因素加以确定、预测、执行、评估。

但我们的管理对象远不止企业，我们还管理家庭、儿女、野生动植物、生态环境。那些无法纳入管理的事物，被我们视为不好的东西：杂草、骚乱、癌症。

我们能够管理好这个世界，这种观念是20世纪的独特产物，这种观念主要是美国人的想法。相信我们生活在一个处于管理之下的世界，是大有裨益的：

· 规避风险。如果世界处在管理之下，就不会有意外发生。

· 一帆风顺。在处于管理之下的环境中，一切都会正常运转，因为出现故障会令人感到窘迫。

· 公平。以前，生活是不公平的。如今，你能安享70年人生，这一点有了保障。如果当真“出了问题”，处于管理之下的体制也会对你进行补偿，不过你得起诉那些坏家伙才行。

· 注意力可以自由支配。如果你置身荒郊野外，你的注意力会被树枝的每一声吱嘎作响和夜里的动物嚎叫声所吸引。但如今种种危险已经被减弱了，事情按照正常轨道发展，你可以支配自己的时间，这样一来，你不光有了闲暇，你的注意力也可以自由支配了：你可以做自己感兴趣的事，甚至还可以培养兴趣爱好。

当然，这些好处并未得到完美实现。风险依然存在，不公依然存在，“愤怒”依然存在，但这些只是例外。一旦这些例外发生，我们就会有上当受骗的感觉，就好像我们的契约遭到了违背。

情况并非始终如此。几千年来，我们认定：“一切尽在掌握”才是例外，而生活在危机四伏的世界上才是常态：

> 我们之于诸神，一如苍蝇之于顽童。
>
> 他们杀死我们，全当是消遣。
>
> ——《李尔王》

如今，这些可怕的话听起来，就像是我们想出的那些古怪的古老观念之一。

对处于受管理的环境的信任，无异于是对我们生活残酷的真实性的否认。真实情况是，企业是无法管理的。企业可以人为经营，但企业存在于一个远远超出主观和股东控制的世界，管理一家企业就像是一种神奇的信念，一旦竞争对手大幅降价，贸易伙伴信念就会随之贬值。

企业之于客户，正如苍蝇之于顽童。他们只是为了寻开心，就会把企业的翅膀扯掉。

憎恨被管理

受管理环境对我们的行为举止提出了要求，我们把这看成是天经地义的事，不过当然，这种要求之所以具有强制力，是因为上级的指示。我们把管理人员对我们提出的要求称作“专业化”。

专业化远不只是按照一套道德规范标准行事。专业人士在穿着打扮上有自己的一套（每人可以保留一种怪癖之处，也许是花哨的领带，也许是古怪的项链），不用比卡通《呆伯特》中[以前是《遥远的那边》（*Far Side*）]更惹人心烦的东西装饰办公区，在行政管理会议上坐得笔直，不讲出格的笑话，不做有损上级权威的事情（比如，显示自己比上级聪明），闲聊时只谈一些稳妥的话题，不骂骂咧咧，不讨论宗教，绝不提及性（对男主管来说，在身材火辣的女员工离开房间后可以破例），成功地管理好自己的家庭生活，绝不让家庭生活意外掺和到公事中。

我们当中的大多数人并不介意这样做。事实上，我们还多少有点乐在其中，这有点像装大人。在办公区悬挂过激的政治标语，被迫听别人讲述他们的精神寄托或者性生活，只会让人分心。事实上，会觉得心烦。

但我们仍然心怀怨恨。去找喜欢被管理的人吧，去找只要做到专业就能心满意足的人吧，我们对互联网的渴望源于我们对被管理的深深的怨恨。

我们对自己的工作有多么憎恨，对互联网就有多么渴望。

我们的声音

为了能在运营良好、让人舒心、安全而有前途的受管理环境中工作，我们做出的所有让步，都关系到放弃自己的声音。

没有什么比我们的声音更确切地表明，我们是什么样的人。我们借助声音表达自己的所思所感。在我们的声音中，既有我们能够自主控制的部分，也有我们无法自主的部分。声音为内容赋予了形式和风格。声音中既有最公开的成分，也有最私密的成分。而在危急关头，我们会抑制住自己的声音，噤声不语。

我们的声音最有力、最直接地体现着真实的我们。我们的声音是我们用言语、声调、肢体语言和看得见的热情展现出来的。

受管理环境中，我们的商业口吻实际上是千篇一律的。比如，我们都是从《标准风格》（*The Standard Style*）中学习如何写备忘录，从《恰当的方式》（*The Appropriate Fashion*）中学习如何参加行政管理会议。（当然，我们也能细心地辨别出不同的人在行文措辞上的微小差异，把不同人写的备忘录区分开来，正如观鸟者能够区分出喜鹊和歌雀一样。）

50年来，我们的企业生涯不会与20世纪50年代的人有所不同。不管我们是精明强干之辈还是呆伯特，我们都要点卯上班，在相差无几的房间里工作，身穿制服，谦恭有礼地讲话，在行政管理会议上扮演各自的角色。褐色上衣和乐步鞋已经将灰法兰绒上衣和翼纹皮鞋取而代之，但这一事实并不能把我们和留平头的父辈区分开来。

管理下的企业剥夺了我们的声音，我们愿意为此斗争。我们在老板背后龇牙咧嘴，在企业与我们自身之间保持着讽刺的距离，不愿承认我们已经重蹈了父辈的后辙。但我们确实重蹈了父辈的后辙，而且还是心甘情愿的。

管理是种强大的力量，是更为宏大的人生规划的一部分，后者向我们许诺了健康、安宁、财富、平静，以及在生活的方方面面都不出意

外，从健康到财富到好天气，到麦当劳不凉不热的咖啡。在这场管理对个人声音发起的攻击中，企图让我们噤声不语、听从可以控制的最狭隘观念，我们都成了受害者。

我们对于生活在这种交易之下，感到万分悔恨，只有这份悔恨之情才能解释，我们为什么对互联网满怀渴望。

渴望

我们并不知道互联网的用途是什么，但我们很快就采用了它，速度比人类学会用火以来采用的任何技术都快。

可以从很多方面来分析互联网对我们的吸引力：利用互联网，我们可以获取信息、联络他人、加入社区、将自己的想法公之于众。这些看法都不错。但这些都可以归结为一点：互联网能保证让我们发出自己的声音，由此我们可以展现真实的自我。

在第一届世界网络大会上，商家们竞相推销一款又一款的软件和服务，能让你“在5分钟之内建立你自己的主页”。微软、IBM，以及上百家小企业都在兜售同样的东西，你可以坐在一家销售亭里创建自己的主页，速度要比你在旧金山人行道上让人画像还快。

虽说创建主页这一问题太容易解决，不足以支撑软件业的发展，但创建主页这件事会变成商业焦点，其中不乏明智之处。既然我们有充分的理由，可以把网络视为一座规模庞大的资料图书馆，为什么主页还能捕捉我们的想象呢？这是因为，主页可以为我们提供一片表明自己身份、供人观看了解的空间。尽管内容也许贫乏了些，但通过主页这种方式，你可以拥有自己的声音。

互联网对于声音的承诺并不局限于此。互联网就像病毒，能够感染它接触到的一切——而且因为它是空气传播的病毒，对没有与它接触过的东西也有感染力。网络变成了企业的新型基础设施，以局域网的形式存在，它把稳若磐石的企业等级制度变成了许多联系松散、彼此关系难以捉摸的小碎片的总和。

网络赋予我们声音，并不是让我们张贴自家猫咪的照片，以及猜测

下集《X档案》的结局，而是给了我们一片空间，我们置身其间，可以展现自我的本来面目（如果我们有意选择不真实的声音，甚至还可以呈现出虚假的面目）。

这片空间是公共的，这一点至关重要。拥有声音，并不意味着你能在雨天里唱歌，因为那意味着向别人展示自己。互联网提供的是一片我们好似从未见过的地方。

我们依然要在委员会会议上举止得体，然而公司的实际工作越来越由那些离奇古怪的人来做。他们在网上见面，把两小时的行政管理会议内容变成了两句话（一句内容猥亵，另一句搞笑得很），然后——以其独特的语言和节奏——用比管理人员更快的速度向前推进。

备忘录完蛋了，电子邮件万岁。公司时事通讯完蛋了，不替公司说话的大批网刊万岁。与顾客建立的温和、稳妥的关系完蛋了，那些愿意像顾客一样拿公司撒气的客服代表万岁。

我们如此渴望找回自己的声音，甚至为此不顾一切。我们拥抱互联网，尽管还不清楚它是什么，但却希望它能完全颠覆企业等级制度——不是企业。挣脱了灰色法兰绒的枷锁之后，我们畅所欲言，像水手那样骂人，像蹩脚诗人那样作诗，驳斥我们自己的价值观，为自己拥有了独特的声音而欣喜不已。

有朝一日，我们对再次听到自己的声音逐渐丧失兴趣，那时我们将会着手建造一个新的世界。

那就是互联网的用途。

点燃一堆火，烧掉你的好名声吧

当我获邀做此演讲时，我并不知道该对各位即将毕业的同学们说些什么。但我觉得有一点是要讲的：你们要想成为有用之才，就绝不要选修那种让你沉默不语的课程。绝不要去学与人串通勾结的事情，不管是为了什么职位或多少酬金，不管要失去什么权力，都要保留话语权。要是你们能选修这门课，就会给这个国家带来福祉。要是你们违背这一点，就会变得像哑巴或者戴着头套的刽子手那样让人不快。

实际情况是，在没有人要求你或者希望你发表意见的场合，你不能畅所欲言。或者你擅自提出自己的疑问，结果招人嫌弃，使你有苦难言。试着提高嗓门吧，让你的声音一直传到奥尔巴尼[1]，看看谁会出来制止你说话。不会是德国警官或者俄国片警，而是你父亲的一位朋友写的便条，他向你提供他那里的工作岗位。这就是秘密警察对你的警告：你们这些年轻人中，如果有哪位决定让别人听取自己的意见，就必须燃一堆火，烧掉自己的好名声，与为你着想、与你亲近的大多数人为敌。

10年来，我见过很多年轻人胸怀大志地闯入社会，等到他们发现这个世界对他们无动于衷时，就觉得自己应该养精蓄锐，等待下去。他们相信，再过一段时间，他们的地位就会有所提高，他们说的话就会有人听。“用不了几年，”其中一位这样考虑道，“我就会赢得一席之地，那时候我会好好运用我的权力做些好事。”第二年到了，我们有了一个奇怪的发现：这个人已经不再有原先的宽广视野了。他的雄心壮志已经消失，他已经无话可说了。因此，我送你们这条行为准则：尽管做你们想做的事，不过始终都要把你的所想表达出来。被人躲避、被人讨厌、被人嘲笑、被人恐吓、被人怀疑，这些都没什么，但千万别被人封住你的嘴巴。人生在世，艰苦的考验无时不在，现在就是你们迎接考验的时候了。

——约翰·杰伊·查普曼（John Jay Chapman）

1900年霍巴特学院毕业典礼上对毕业生的讲话

[1] 奥尔巴尼是纽约州首府，位于该州东部，哈得孙河西岸，是美国第四大邮递调动站。——译者注

第三章
发声的权利

里克·莱文

> 声音从我们体内发出，
>
> 如实呈现出我们的内心世界。
>
> 它传达出我们过去的经验，
>
> 我们对未来的希望和恐惧，
>
> 还有当下这一刻的感情反响。
>
> 如果某个声音没有传达出这些内容，那它肯定是
>
> 虚假的声音，它抹杀了真诚的声音，
>
> 任何一位倾听者都会凭直觉认识到
>
> 我们并未完全信以为真。
>
> ——戴维·怀特（David Whyte）

陶罐发出的声音

我是一个制陶工人的孩子。在我长大成人的岁月里，我家一直备有红褐色的地毯和脚垫，这样一来，我们从父亲的店铺带回家的陶土粉尘就不那么显眼了。我对这样一番情景留有美好的回忆：我看着肩膀像门口一样宽的意大利裔制陶工人把黏土旋转成型，他们做出来的器物比我个头还大，他们毫不费力地把普普通通的黏土块中一个接一个地制成花盆、灯、碗和罐子，把好几十个看似一模一样的器具满满当当地摆在工作室里。每当我看到旋制成型的大型器物，我都会想起自己第一次尝试旋制25磅（11.34千克）重的黏土的情形，那时我已经看过六七十磅重的黏土在爸爸的转盘上渐渐变化，就像形状优美的蘑菇一般，当时我想，自己应该从分量轻些的活儿做起。由于初次下手不够果断，奇形怪

状的黏土块故意欺负我，把我从转盘边上击倒在地，把工作室甩得满墙都是红泥，当时我仰卧在地面上，肩膀被叶片刮伤了，嗅着木地板上沉淀了20年的黏土粉尘气息。在学会旋制大件陶器之前，一再失手是在所难免的。

陶罐是手工制品。大件陶器尤其会让我感到，它们是手工制品。小件陶器——水杯、酒杯、水罐——同样让我有所触动，它们是按照制陶工人的手掌大小制作的，反映出他们的制作手法。从小件陶器的边儿、嘴儿、拽出来的把儿，我可以目测工匠的手掌大小和手指长短。工匠们往旋制而成的陶器中注入了更多的生命力，远胜于毫无特色可言的模具和机械加工出来的器皿。黏土这样的材质经过工匠们的塑造，提升了高度，转变了形态，承载着对生命力的见证，正是这股生命力塑造了比单纯的原材料更丰美的东西。

经验丰富的制陶工人在形容他们的手艺时，常常谈到，他们提前在心里构思想要制作的形状，然后使出力气，让旋转的黏土与心里预先勾画出来的原型相符。想象不出事先要经过多少次的练习、失败和学习之后，我们才能培养出这样的勇气和信念：心中相信只有自己才能体会到的灵感，不顾别人的反对意见，按照我们知道会成功的方式去做。

尽管很多年来我一直在键盘和显示器面前编制软件、建设网站，常常使用不太适合我的技术，但我还是那个制陶工人的孩子。我把自己当作艺术家和手艺人，怀着手艺人的态度工作和生活。我常有这样一种看法：做些新颖的工作，制作人们未曾见过的东西，是我发自内心的一份责任。这是一种特殊的生活方式，这一方式的养成，在很大程度上得益于早年父母和亲人们潜移默化的影响。在实践中，这一要求不光需要坚持不懈地探索和重新调整，而且还需要在某种程度上刻意漠视人们想当然地认为正确和恰当的做事方式。这一想法是有点不合常规，但我相信，只要我按自己的直觉行事，甚至在一定程度上忽视他人的想法，我就会创作出令人惊喜的作品来。艺术家们对自己凭空创作出新奇事物的本领抱有执着的信念，这股信念指引着他们的工作，使他们确立自身的地位，凭借自身的技艺开创出道路。

这与企业、组织机构又有什么关系呢？大有关系。公司的存在有赖于大量具有创造性的人和知识工人，他们为自己动手动脑完成的工作感到自豪，他们由此感受到自己的价值。对上文讲到的、对艺术家身份的认同，他们会顿生亲切熟悉之感。从网上新闻室里的记者，到在信息管

理系统（MIS）核心区域忙碌的人，到建立保险–权力管理软件以增加来年销售额的黑客——他们都有某种手艺人的心态。高科技从业人员为他们的工作感到自豪。根据以前从事生产的经验和磨砺，他们得以详细了解自己要生产的东西的细节。在创作的胆识中，他们找到了表达个性的空间。程序员和技术人员欣赏雅致、凝练的程序代码，以及制作精巧的结构编程。我的会计师朋友们会为自己能设计精巧的电子表格宏指令，能在鲜为人知的法律框架内对这个季度的结果做轻微的改动而感到心满意足。就连经理人也会在工作中留下独特的印迹——某个团队经过精心指导，实力大大增强，简直出乎意料，或是业务关系发展成了一笔长期的销售年度奖金。有些人对自己的工作抱有一种大显身手的用心，他们的话被人们听取和评价，被人们视为独树一帜。

网络也是一样。我们所看到的每个网页，背后都有一名创造者。有时候，他们所做的个人决策经过企业的编辑、监管人、其他勤杂人员之手，会被淡化和消除，但在今天的网络上，我们还是能清楚地看出，哪些是人们关注的东西。虽说纸媒和广播媒体至少会间接地表明作者的个人身份，但它们与网络还是大有区别。

在网上，由作者编写和发表，我们可以直接看到的未经加工的内容，其比例远远高于传统媒体。在网上请出版商出版作品，不论出版商规模大小，出版费用都十分低廉；被搜索引擎自动收录的、未经过滤的聊天内容/新闻/电子邮件文本内容庞大，确保了我们每天在网上浏览时，能够充分领略作者个人的独特风格。不可避免的，我们对独特的个人声音的意识会日益增强，这也引发了我们反驳别人、参与对话和与人交流的愿望。人们匆忙间为互联网开发出来的各种软件和工具，满足了这些迫切的需求。聊天、免费电子邮件、自动的网页——这些全都强化了我们的这种感觉：参与他人的谈话不但简单易行，而且我们本来就有在对话中跋涉的权利。要是你妨碍了我，或者试图屏蔽我的声音，那你可就麻烦大了。

法国人类学家克劳德·列维–施特劳斯（Claude Levi-Strauss）将“利用现成物品拼凑”（bricolage）阐述为手工劳动者的投机取巧，他们用现成的材料制作出新东西来。网络就是集体的拼凑作品。个人在建设网络时，并没有遵循什么总体规划。他们选取有用的片段——窃取图片、格式和链接——创建出新的页面来。这使网络变得难以捉摸、富有新意，并且始终是人工劳作的结晶。

——戴维·温伯格

这件事是好是坏，要看你持何种观点。你很难捏造这类谈话的结尾。你可曾有过这样的经历：你一边给朋友或同事打电话，一边坐在电脑前试图阅读或回复邮件时，网络对你的吸引力要更大一些。我很擅长一心多用，有些时候确实能瞒过不少人，但我也常常被人识破（比如我老婆，她每次都能识破我）。对方什么时候参加了聊天，什么时候全神贯注地倾听，什么时候老老实实地回复，我们能够感觉出来。对方是否全神贯注，我们是不是他们的注意中心，我们的话他们是否听进去了——对说明这类问题的细微线索，我们十分敏感。不论我们的沟通方式多么粗糙简陋，我们总能竭尽全力地判断出对方的存在。

里克也许相信自己能够一心多用，但我不相信这回事。人是不能一心多用的——我们不能同时关注两件事情。

你能一心多用？好吧。那你就试着同时读书和写书吧。行不通的，一心多用其实只是快速转移注意力而已。这是一项有用的技能，只是我们需要花费少许时间，才能全身心地投入到新的情境当中。因此，在一心多用的同时，注意力的总量其实是减少了。换言之，分散你的注意力，不大像切土豆，更像是切李子：你总会损失一些果汁。

——戴维·温伯格

我们能够分辨某个人是否聚精会神，以同样的方式，我们能够分辨出哪句话是商业广告，哪句话是某人的心里话。不妨试着剪下几段新闻稿和几段打印的个人电子邮件，打乱这些字条的顺序，然后把这堆纸拿给同事、配偶或邻居看。他们能分辨出来吗？当然能，马上就能区分。在人们的内心和言语之间，有一条通路，那就是声音。声音源于关注、关心、关切、关联和用心的真诚。激发声音的并不是商业动机，真正的声音并不追逐名利。谈话很容易，我们的心声的价值超过了单纯的文字。富有人情味的声音能够直接触及我们人类本身，触动我们的心灵。

通过声音，我们得以分辨出人、委员会和马蝇的幼虫。人们书写的电子邮件带有他们思考过程留下的印记，电子邮件可能是员工写给员工的，顾客写给顾客的，或者员工写给顾客的，但不论是哪种情况，都是个人写给个人的。我们正是根据个性化的声音存在与否，来判断什么值

得一读，什么不值得读。公司面向顾客进行交流的内容，大多经过每位公司监管人员接连不断地编辑和修正，很多内容被冲淡、稀释了那么多次，使原有的鲜活气息都丧失殆尽了。

真实、可信和个性化的声音在很大程度上，成为网络获得成功的基础。在网上人人平等，网络的这一特点再次让人们热衷于发表言论。我们人类乐于回应彼此嘈杂、喧哗的语声，网络使我们有机会摆脱广播媒体“一对多”观念带来的种种限制。作为新生事物，人们在网上发表言论的种种努力，源于人们极为迫切的倾诉需求，但其根本性的成功源于人们愿意倾听，人们需要听到彼此的声音，用同样的方式做出回应。

在线交流

我们想要说的并不是什么新鲜内容，而且也不复杂。我们的电梯广告很简短：

> 人们互相交谈，对话是开诚布公和直言不讳的。
>
> 在组织内外交谈，组织内部和外部的对话是相互联系的。
>
> 我们别无选择，只有参与其中。

要说有什么新意，那就是网络如何改变了对话过程的平衡。科技更为鲜明、迫切地指明了对话交流的重要性。如今的对话传递速度更快、接触的人更多、跨越的距离更远，远胜从前。让我们来领略一下互联网赋予我们的各种对话形式，以及它们如何传达我们的声音吧。

电子邮件

企业通讯就像一块顽石，电子邮件就是凿碎它的楔子。我写好一条消息，给它加上“yourname@wherever_you_are.com”的标签，按下“发送”按钮，你就收到了我的邮件。大多数企业的电子防御设施都不阻拦电子邮件，直接放行。这些防御设施也许会筛选小程序、病毒以及网上阴暗角落的其他来客，但文字内容——思想、主意、赞扬、抱怨和笑话等

等——会像幽灵一样得以通过。我们用电子邮件交流着平凡的、日常的信息，让业务进展得更为顺利。我们也交流其他有关内容的信件，也许是主管不愿让我们说，或是不愿听到的话。但这股潮流势不可当，如果硬要阻挠的话，多数企业的生机活力都会遭到扼杀。凡事有利就有弊，我们别无选择，只能顺其自然。电子邮件的基本操作规则就是：任何人都可以给几乎所有人发邮件——只要有邮箱地址就行。

与报纸相比，电子邮件是一种更为迅捷的媒介。对于我发出去的信息，我希望当天就能收到反馈，而不是在第二天或一星期之后。这种急迫性意味着，在我回信时，我往往会以更快的速度写出类似谈话的内容。在电子邮件中，通信双方常常流露真情，这是因为他们在快速书写时，打破了自己平时谨慎保留的作风，允许自己在回答他人疑问时，做到直言不讳、诚实真挚。这不光是会不会打字的问题，它还关系到个人是否允许自己进行实实在在的交谈：让我自己在一个随意的谈话媒介中“公开揭露自己”，但如果我用词不当，也会招来种种误解。尽管这一想法有些可怕，但大多数人并不觉得私人电子邮件往来让人望而生畏。电子邮件容易便利的特点，正在各行各业当中建立起新型的人际关系——新型的对话，打字——点击鼠标——发送。

邮件清单

邮件清单有两种形式：单向清单和双向清单。利用单向清单，你可以同时给很多人发信，但是收件人不能同时回复清单上的所有收件人。在收件人和发件人之间可以对话，除此以外，再没有进行别的对话的机会。这类清单往往可以用来发送大批邮件，圣诞贺卡清单就属于这一类。如果你收到的邮件是陌生人发送的，想向你推销某种商品，要你相信某些事情，或是引诱你去看某一家网站，这种邮件就叫垃圾邮件。

单向清单有种让人着迷的次级种类，名为网络杂志或电子杂志。它们是面向自愿订阅者定期发送的、内容富有新意的杂志，订户数量从几十人到数十万人不等。对于这类杂志的爱好者而言，这其中汇集了纸质杂志的全部趣味和吸引力，但这类杂志的关注面往往更集中、更具特殊性、风格更难改变。由于在网上出版只需要极低的费用，就可以占据一个讲坛，这类杂志往往是某些人在自家车库或自家卧室兼办公室里，出于兴趣爱好制作出来的。他们刚开始创办时，也许跟《尤特纳读者》

（*Utne Reader*）和《琼斯母亲》（*Mother Jones*）杂志差不多，但互联网使他们不必筹集资金、租用印刷机和支付邮资。许多网络杂志都带有浓厚的、与读者展开对话交流的语气，他们挖掘读者反馈意见，来测试支持者的热情程度，把吸引人的东西转发给读者们。由此形成的对话常常让人感到，在网上这些谈话一旦出版，可以更快地形成反馈循环。

从对话角度来看，双向清单更有意思。双向清单允许收件人回复来信，清单上的每个人都能看到他们的回信内容。但要是各方回复内容纷繁芜杂，要想去芜存菁，领会要义，得花不少时间。虽说个人的邮件清单往往是从小型的、关注面窄的论坛起步的，但它们很容易扩展到大而无当、乱成一团的地步。在你回复之前，有必要把所在清单的内容和语境弄清楚，这是互联网要求你加入对话之前首先要做的一件事。就像用声音谈话一样，从这些并不同步的信息交流，能够看出你是否用心投入、是否认真专注。

双向邮件清单要做到有节制，得有人尽到监管职责，审查发往清单上的所有邮件。这位主持人要承担起从提出友好的指导意见，到对发往清单的每条信息进行全权编辑的职责，主持人往往对邮件清单对话的思想和内容拥有极大的影响力。

通过双向邮件清单进行的对话，看似与通过私人电子邮件进行的对话一模一样，只不过好几个人给同一封邮件独自回复的可能性增大了。对话可能出现分歧，可能出现跑题的议论，或者当新人各抒己见时，又会绕回到话题的本身。

新闻组

新闻组与邮件清单很像，只不过新闻组的信息都被汇总到互联网上的特定电脑上，后者被设定为“新闻服务器”。（企业也可以设定信息服务器，作为公司内部讨论之用，讨论内容在公用互联网上是看不到的。）我可以在服务器上选定一种新闻阅读器，这样我就可以在自己愿意的任何时候登录进去，用不着查看我电子邮箱里收集的乱糟糟的信息。新闻组就像邮件清单一样，既可以有所限制，也可以没有限制。与电子邮件不同的是，新闻组还记录了发送信息的对话往来结构，所以你可以看出是谁在跟谁说话，发话的原因是什么。

由公开使用的各个新闻组所组成的信息空间极为广阔，叫作世界性新闻组网络（Usenet）。每个月，新闻组都会促成全世界的人们进行数百万场交流对话。电子邮件的对话往往是在彼此认识的人之间进行的，而世界性新闻组网络上的交流往往是在陌生人之间展开的。这种媒体鼓励人们交谈，还可以在参与者当中创造出一种新型的社区。

所有这些交流渠道——电子邮件、邮件清单、新闻组——在你使用时，看起来十分相似。在某种程度上，你会把更多的注意力放在传送的信息和对话的内容上，而对所采用的是哪种软件或工具不那么在意。

就我们的应用而言，电子邮件和纸质信件的最大区别在于：通过电子邮件，可以很方便地向多人发送单一的信息，然后拿它作为谈话的引子。我可以把你的来信转发给我的朋友们，发给很多朋友，很多素未谋面的朋友，他们也许对你所说的有关你们公司的管理、方针和业务实践感兴趣。这样转发，规模可以远远胜过纸质信件的邮寄范围，而且我可以在吃午饭之前发完。

下面是一则现实生活中的真实事例，它表明对话能够打破企业与顾客之间的界限。这场对话始于土星牌（Saturn）汽车车主的新闻组rec.autos.makers.saturn上的一个帖子，这个帖子合情合理地提出了这样的问题：保养这种车应该花多少钱，车主对于别人如何处置自己的车，有多大的决定权。这个新闻组并不属于土星汽车公司所有，也不归其管理，完全是普通老百姓在议论自家的车子。[1]

主题：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/29

作者：罗斯＜rossxxx@xxx.com＞

我想听听大家的看法和经历。我有一辆1999年的SC2，到现在已经跑了1.7万公里。我的用户手册上说，跑到0.9万公里和1.5万公里的时候，车子只需要更换一次机油。

跑到0.9万公里的时候，我花了50美元，他们给我一张0.9万公里保养卡，上面写着：换油、加满油、检测和校正轮胎、检查里外所有车灯、检查刹车、检查节流联动装置、润滑门和引擎盖的转轴。

跑到1.5万公里时，我花了113美元，他们给我一张1.5万公里保养卡，上面写着：换油、加满油、检测和校正轮胎、检查里外所有

车灯、检查刹车、检查节流联动装置、润滑门和引擎盖的转轴、检查冷却系统、清洗引擎、测试车载电脑、报告轮胎磨损情况。

现在我意识到，做这些项目都是要收费的，可是我希望他们做的（而且认为需要我为之付费的）只是更换一次机油而已。可他们提供的是什么服务？作为车主，我在多大程度上有权不顾土星车行的意见，决定我的土星牌车子需要何种保养？还有，为什么双方的要求不一致？

非常欢迎大家的意见，尤其是技师的意见！！

谢谢……罗斯

有人插话，谈到类似的保养花了他多少钱——两家车行的顾客比较了一下价格，而他们本人是在各自舒适的家中或办公室里：

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/29

作者：ranger_xxx ＜ranger_xxx@xxx.xxx.com＞

你在哪里修的车？价钱听起来可不便宜。我去的那家店，0.9万公里和1.5万公里保养就是换换油，费用不到27美元。我准备再去附近别家土星店转转，看看他们收多少钱。

然后有人给出了一些与车商处好关系的窍门——可供参考信息和建议，也是支持土星车商的明证：

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/29

作者：埃里克＜eric@xx.xx.xxxx.com＞

你确实有权决定何时把车开过来，并要求只更换机油。要是你提出了这样的要求，而他们没有照办，你应该跟维修经理谈谈，告诉他你的要求只是换油，你明白他们要向你推荐更多的服务项目，但你不想要别的，看他们怎么说。我跟8家车行的维修经理谈过，他们一直都很帮忙，并且都欢迎我们提醒他们注意此类问题。

埃里克

到目前为止，情况还不错，但接下来，有人给出了另一家车行的维修价格表。假如我是一家不怎么厚道的维修经理，我会感到担心，因为我的顾客已经不再是做闲聊性的比较了，而是贴出了真实的价格。现在绷着脸撒谎更难了，而且曝光范围也不限于参与这次讨论的几十个人，而是成千上万个有可能搜索“土星售后服务”的人，他们都会发现这条线索：

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/29

作者：艾尔 xxx＜axxx@xxx.net＞

罗斯：

这里是俄亥俄州哥伦布市的车行网址，以及他们推荐的服务项目。确实有些附加项目是用户手册之外的，但他们都会让我选择要不要做附加的项目。

希望这对你有帮助！

艾尔

还有些看热闹的人带来了幽默的调侃……

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/29

作者：newxxx＜jasonxxx@xxx.com＞

你被骗了！！！！

起诉吧！起诉吧！起诉吧！

还有更多的牢骚话。至此，还没有哪个气急败坏的经销商冒出来回帖。有些读者会认为，这种有意置之不理的态度，证实了用户对土星售后服务的指责，土星公司可能会因此丧失部分业务。更进一步来讲，由于土星公司的下属官员没在这个节骨眼上参与讨论，土星公司可能已经丧失了一些潜在客户。

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/30

作者：Leexx ＜leexx@xxx.net＞

多伦多市中心的土星车行也这么干过。6万公里保养要价177美元。当我跟保养维修人员指出，土星用户手册上并不要求顾客更换冷却液什么的，他们只好和维修经理核实，然后同意不更换冷却液（就好像车主的话不可信似的）。当我提车时，他们没有收取正常的30美元换油费，而是光从177美元中减去了更换冷却液的费用（90美元）。他们还向我收取了半小时的工时费，给振动制动器和有噪音的方向盘做了检测，而这些项目原本应当包括在保修范围之内的。

最后，我换了一次油，就花了145美元。车是洗了，但没洗干净，有些地方的泥没有洗掉。雪上加霜的是，他们没有开车送我去提车，因为我只跟司机约好了要去提车，而没有跟维修服务人员约好，所以我又花了25美元打车。

虽说土星卖的车是挺好，价格也实惠，销售人员态度也不错，但有些车行售后服务部门有必要努力改进追赶其他部门。

我再也不去多伦多市中心的土星车行了，呼吁大家一起抵制他们。

再过18个月我会买一辆新车（我老婆和我都是每隔3年买一辆新车），这次糟糕的经历当然是原因之一。因为这家车行，其他不错的土星车行我们也不会考虑了，真是遗憾哪。

接下来又有一个与众不同的声音。这次的回帖人是一位土星公司的员工，一名技师，他解释了这种把戏是怎么玩的。这是由真人撰写的一封滞后了几小时的帖子，也许经过了土星公司的认可，也许没有。这个帖子代表了《互联网的本质》中的核心精神——防火墙是可以被渗透的：员工们未经过滤的诚实看法会直接传达给顾客。

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？

日期：1999/06/30

作者：Bluexxx ＜bluexxx@xxx.com＞

＞作为车主，我在多大程度上有权决定土星车需要什么样的保养，而不是遵从土星车经销商要求的那种维修？还有，双方的要求为什么不一样呢？

＞非常欢迎大家的意见，尤其是技师的意见！！

我在土星公司上完了12小时的班，现在对我来说挺晚的了，不过我会简要作答。要是你想让我答复得更详细一些，请尽管问我好了。

土星公司给出的是“推荐”保养项目和维修间隔里程。为了享受保修权利，这些就是全部必做项目了。从另一方面来说，土星经销商有权随意修正，修正范围包括服务项目、间隔里程和价格。

我在两家不同的车行干过。我现在所在的这家规模更小，收费价格也更低。两者之间的工时费价格有15美元的差别，而两家车行只隔了一个半小时的车程。两家的保养项目有所不同，但都不像你去的那家那么过分。我见过有些车行每1.2万公里就做一次部件调整，我还看过有的车行在2.4万公里时就做制冷保养，每家都各不相同。我本人并不喜欢这种事，因为如果你在不同的车行做保养，它们的服务和收费也都各不相同。

我问过土星公司，他们为什么不针对保养里程数制定严格的政策。他们答复说，强迫车行执行这样的标准是不合法的。

我希望我的回答能有所帮助。有什么问题，尽管问我好了。就个人而言，我同意你的遭遇是够糟的。我们这家车行在0.9万公里和1.5万公里时只需换油，费用大约是22美元。

就这件事来说，我们这位救星可谓是一锤定音。他的回复真实、公正，证实了网络的力量。就是这样。

主题：回复：我是不是被土星车行给坑了？？？——更新

日期：1999/07/14

作者：罗斯＜ross@xxx.com＞

我去的那家土星车行承认我被坑了，他们说：“为了努力赢得您的信任，我们免费提供后续1.8万公里的保养。”于是我又去找他们，并且跟负责人做了面谈（因为他不回我的邮件）。他说车行正在“重新考虑”1.5万公里的保养项目。我觉得，这些帖子加上我对土星1.5万公里保养调查做出的回应，他们对这件事重视起来了。这样一来，我觉得我们扯平了，等到2.1万公里时，我只要求换油就行了。

罗斯

这样的谈话并不仅仅是商业通信。它涉及很多普普通通的人。他们都用自己的声音来表达自己的意见，因为他们想要谈话，想要帮忙别人，想要尽一份力。假如这还算不上是利他主义，那也相差无几——当然偶尔有人这么干，为的是报复。我们通过倾听他们发话的声音，来判断应该相信谁，由此，我们可以十分准确地断定：谁的言语中肯，谁大言不惭。

有时还会有人公然搞笑，弄出些乐子。我们仔细地辨听：有哪些话没有被人说到，有谁没有参与到对话中来。土星车行由于不肯出面，反倒被人瞩目，他们的沉默与他们参与对话的声音一样响亮。那位土星技工用一种新颖的方式为他的公司说话：诚实、坦率，也许并未经过老板的明确批准。他冒着风险披露了一些机密内容，变得有人情味，并且在很大程度上维护了土星公司的利益。他和像他这样的人正在改变土星公司为顾客服务的方式，而土星公司也许对此还一无所知。

这样一来，“谈话简单易行（Talk Is Cheap）”[2]就有了截然不同的含义。这位技工的电子邮件没有花费土星公司一分钱，邮件是他在业余时间撰写的。企业应当发扬员工的这种关心他人的精神，让员工用自己的声音把这股富有感染力的热情传达出去，付出很少，收益巨大，谈话确实成本低廉。

在网上寻找这样的谈话，原先就像大海捞针一样困难，但技术正在改善这一状况。利用某些人人都可以使用的搜索服务，就能找到这样的内容。互联网有着绝佳的持久记忆功能，我们也在不断努力，把“大海捞针”这种事情变得更容易。他们会把“差劲的土星售后服务”输入他们最喜欢的搜索引擎，看到显示器上显示出最新的丑闻。他们会插进话去，讲述他们的故事，同样也是你们的故事。

网上聊天

网上聊天备受指责。网上有种谣传说，所有的聊天用不了5分钟，都会降格成为性爱话题。并非如此，因为网上聊天是即时进行的——对话实时发生——因此可以让人们感到对话更诚恳、更真实、更有人情味，在这方面要胜过其他任何网络渠道。

网上聊天如今仍然让我叹为观止的一点，就是它能跨越遥远的距离，使跨越全球的对话能够以一种真诚、直白的方式进行。电子邮件可以让不同地区的人们建立联系，但它不会给我带来这样的惊奇感，不能让我眼看着地球另一端的某人在我的屏幕上即时地打出文字。笔者在此摘录两位朋友聊天的一小段内容。在格鲁吉亚的第比利斯市，开办了一所国际艺术家工作室，这个聊天室是随后设立的，已经开放好几个月了。贝尔特在伦敦，安妮在第比利斯。

贝尔特——刚刚进入聊天室——

贝尔特：喂，有人在吗？

安妮——刚进入聊天室——

贝尔特：我正在喝茶，寻思着该怎样谋生……（伦敦车费又涨价了！现在买一张月票卡要3.80英镑……真不知道人们该怎么活！）

安妮：在第比利斯要50特里（tetri），嗨？

贝尔特：真是疯狂……你觉得欧洲怎么样？还有牛奶蛋糊派！！

安妮：我觉得在某些方面没有多少区别……伦敦冷吗？

贝尔特：倒不是太冷，就是黑咕隆咚的……你那边怎么样？还是大雪封门吗？

安妮：还用说吗……这里积雪很深，机场也关闭了。

贝尔特：你能回得去吗？

安妮：我躺在舒适洁白的大床上，望着雪花飘落……堆雪人……你堆过雪人吗？……一切对我来说是头一次。

贝尔特：我还记得自己在达姆特尔高原上堆雪人的情景，躺在冰冷的大地上仰望天空……

安妮：我希望能坐上星期四的飞机，星期五到家……但是显然，又有一场暴风雪要来了……美得让人难以置信，尤其是湖上的雪景（湖看起来就像大海一样……如此广阔）。

贝尔特：就像是要从地球上跌落似的……听起来很不可思议……景色很美。我已经很久没看过天空了。

社区的定义之一就是：一个群体，其成员彼此关心，超出了必要的程度。这种关心并非商业交易，甚至跟它毫不沾边。正是对话这种语言黏合剂，让分散在五湖四海的人们聚集到一个社区中。在网上聊天对我们这些企业人士来说，是十分重要的，互联网这种媒介几乎无法在陈规陋习的框架当中运作，因为作为一种现场直播式的媒介，没有什么余地可以伪装出某种声音，能让某个诡辩者装扮成真诚的人。你可以选定一个新的角色，但你得从头到尾装到底，让它表现得活泼可信，否则人们就会看穿背后另有其人。网上聊天就像是民用波段收音机，它的内容是即时的、没有经过审查过滤的。要是你不能一边打字一边思考，你就会陷入困境。在网上聊天的环境中，我们无法进行广播，不能发送消息，不能散发企业的官样文章。如果企业能够成功地将网上聊天整合到营销领域，企业就能摆脱掉一些大众传媒的桎梏，正是这些束缚令企业与消费者断绝了音信往来。

聊天服务还有一项更为有趣的应用，可以用来为网站提供现场直播式的客户服务，而无须借助资费高昂的电话中心。Liveperson.com网站正在推销一种服务，这种服务利用弹出窗口聊天程序，连接到一个全天候的电话中心，为网上消费者提供即时的现场帮助，每个提供帮助的客服代表最多可以同时对4个聊天窗口做出即时回复。消费者能够从客服人员那里得到及时、互动的支持，解答自己的问题。

康斯坦丁：你好，里克。今天我能为你做些什么？

里克：嗨，康斯坦丁。告诉我，你们的服务程序能不能用环境变量（query string）符号来代替cookies（储存在用户本地终端的数据）应用程序呢？

康斯坦丁：我来澄清一下你的问题好吗……你是想用环境变量来追踪记录客户信息吗？

里克：不是，我是想要这样一种解决方案：即使客户拒绝cookies，或者他使用的防火墙/浏览器拒绝cookies的时候，这套方案仍然能发挥作用。

康斯坦丁：你是指那些一开始聊天就收到cookie的用户吗？

里克：对。

康斯坦丁：稍等，我帮你查查……

里克：好极了。谢谢。

康斯坦丁：抱歉，就目前而言，若此时不发送cookies，就没法提供这项服务。

里克：啊，眼下有这样的设计吗？

康斯坦丁：请稍等一会儿……

康斯坦丁：目前还没有。

里克：好吧。占用你的时间了，多谢。

康斯坦丁：感谢访问。

网上聊天不像电子邮件客户服务，会让人心里没底地等上好几天，也不会给顾客或卖家带来电话费用。据说，由于对客户的需求能够给予高度关注，商业网站的商品销量一直在迅速增长。

网页

网络使我们能以一种亲近的方式窥探别人的生活。它使我们得以近距离地观察人们的真实面目。你是否曾在上网浏览信息时读到有趣的网页，点击“作者姓名”链接后，来到他的个人主页，读到他蹩脚的诗歌，看到他家猫狗、家人、朋友和他去巴哈马群岛旅游的照片？

比方说，我在浏览slashdot.org网站时，读到一篇克里斯·沃斯（Chris Worth）写的评论，然后循着一条撒了面包屑的小路来到www.chrisworth.com，我被他个人主页上千姿百态的光景给迷住了——主页上有一篇文章，令人信服地将微软产品用户比作浸泡在加热的水壶中的青蛙，还有一篇骇人听闻的小文章，讲的是他对直升机的看法。还有一次，我准备安装一个软件程序，在网上搜索如何使用的资讯，我发现了格伦·弗莱希曼（Glenn Fleishman）写的一篇文章，我点击了他的署名链接，来到了www.glenns.org网站，全神贯注地读起了他如何与霍奇金病[3]抗争，并最终取胜的故事。

聊天迫使我们富有人情味，全神贯注，那些一上来就胡搅蛮缠的人不在此列……

哈罗我的宝贝：欢迎进来，佩特森博士和可可，真高兴你们来

了！

佩特森博士：欢迎你！

哈罗我的宝贝：可可知道她今天是在跟好几千人聊天吗？

有活力的可可：能来真好。

佩特森博士：可可知道。

哈罗我的宝贝：我要开始念观众的问题了，我们的第一个问题是：梅兰妮·基蒂问可可，今后你打算要孩子吗？

有活力的可可：脸红了（pink）。

佩特森博士：今天我们已经谈过颜色的问题了。

有活力的可可：听着，可可喜欢吃！

哈罗我的宝贝：我也喜欢！

佩特森博士：那孩子呢？她还在想……

有活力的可可：走神了。

佩特森博士：她用手遮住了脸……基本上，这意味着不会有孩子出世，或者说她还没考虑过呢。

有活力的可可：我不知道。

这段话不是我编的！看了这段话，你还担心重量级的不良媒体巨头操控网络吗？

我时常做这种事情。在内心里，我意识到自己点击鼠标，偏离了原有的路线，我不禁想知道这种吸引力究竟是什么，为什么我会允许自己偏离目标，去做别的呢？这是因为我喜欢倾听人们的声音。他们为我提供了一扇扇窗口，从中可以了解他们的生活，同时，看到他们隐藏在上班时光彩外表之下的真我。我受到吸引，把时间用在观看这些能够证明他们有真性情的内容上，尽管我心里的明智判断力反对这种“浪费时间”的做法，但我一次又一次地沉迷其中。

网页就是对话，这一事实尚未深入人心，这是因为它们看起来像是出版物。但其实，网页就是对话：它们是个人声音的表达，在寻求着回应。我们访问的网页往往带有回应机制，在收到反馈之后的一段时间里，网页就会有所变化。更进一步说，它们的变化必须是显而易见的。

我们期待改变、回应，以及对我们意见的采纳结果和反馈。不光个人主页是这样，人们也很希望，企业的网页也能给人以富有人情味的感觉——用一种诚恳的方式跟我们对话。基于这种愿望，我们迫切要求企业在沟通上少一些故作庄重，少一些专业腔调，多一点个性化，多为读者着想，而不要只为企业撰写官样文章。

> 在太阳公司探索互联网的初期，我们被评为最佳站点。这一成就来自于那些多才多艺的小型团队，对他们应该把网站建设成什么样，公司没有太多规范和限制。他们必须快速工作，设法解决一些前无古人的问题。也许是因为这些团队必须整合多种技能，在极短的时间内完成任务，顾客们说，他们觉得这些站点看起来就像是一些行动迅速、乐在其中的人做的。我们从未花时间把这些站点变得公司化。

哈特科技公司（Hart Scientific Inc.，www.hartscientific.com）在它们的网站上发布了一篇文章，对传统的公文写作与对话式的文体做了一番比较，对于两者的区别，人们一目了然。对于千年虫带来的产品兼容性问题，他们做了两个不同的页面，不难看出二者有何区别。

第一个版本

如果将哈特科技公司的产品与其他厂商的产品搭配使用，有可能出现不兼容的问题，哈特公司无法对所有采用哈特产品的可能系统配置逐一进行测试。目前，本公司的各种产品经测试，是相互兼容的，并且会在2000年1月1日之后继续正常工作。但顾客必须对组装系统进行测试，看各个元件能否与哈特科技生产的产品一起运转良好。哈特公司对非哈特公司出品的产品既不做评论，也不做保证。

第二个版本

要是你把我们的元件跟别家的零件混在一起用，天知道会怎么样。我们一无所知，所以我们怎能做出保证呢？假如我们对这个问题给出含糊其辞的回答，就更不合适了。我们不能保证，所以我们就不会做保证。不过，我们热爱自己的顾客，假如您遇到什么问题的话，我们一直愿意做任何合理的事情来尽力解决您的问题。

我们似乎能够凭直觉知道，人们说出口、写下来、录下来的话是真心实意的由衷之言，而不是经过无数次反复编辑、修改、调整针对目标的企业官话的综合。在公司发布的信息中，有种与生俱来的华而不实，缺少个性化的声音、幽默、朴素的价值观和真诚，正是这些为个人之间的谈话赋予了特色。

我们度过了千禧年的技术难关，但这并不是我们所面临的最大挑战。对普通人坦率直言的需要并未消失。熟谙网络的消费者对网上的宣传手册熟视无睹。在网上展现自我的企业必须具有人情味的声音，必须代表某些东西，象征某些东西，愿意与人结识，展现出他们愿意尝试理解这样的人。

服务于亿万人

> 你如何判断一对一的网络宣传是否到达了成千上万志趣相投的网民那里了呢？当然，我可以召集一大帮聪明人让他们伸手点触网络，但这样一来，我这家刚起步的公司烧钱的速度就会超过筹钱的速度。那么收支平衡点在哪里呢？似乎任何大批量生产的资讯（甚至是专门为一个特定“市场”量身打造的）都会在精明人眼里显得毫无诚意。
>
> ——乔迪·伦兹（Jody Lentz）写给Cluetrain.com的电子邮件

与大批顾客进行对话交流，这真的切实可行吗？没错。我们的对话交流所涵盖的顾客群体之广，让我们来不及细数。除了直接与我们对话，人们还有其他一些办法可以听到我们的谈话。他们可以通过阅读别人贴在网上的邮件内容，阅读新闻组的帖子，“偷听”到我们和别人对话的内容。我们并未直接参与，但与我们切身相关的对话数量，几乎总是大于我们亲身参与的对话。我们要回应的，不仅有我们参与的网上对话中诚实而正直的呼声，还有别人的对话中真诚的建议。参与所有的对话，这从来都不是我们的选择。我们的选择是：在我们参与其中的对话过程中，做到直言不讳、开诚布公。

如果公司想生存，就要允许员工在开展业务时讲真话，允许他们讲述自己的故事，而不是置他们的意愿于不顾，或对他们应该什么时候讲

话或者跟谁讲话都给予严格的控制。我们在倾听个人言论与倾听企业言论时，所采取的态度是不同的。在企业发布公关报告时，报告会力图向我们说明他们是谁，他们是做什么业务的。我们只能根据这一单方陈述，来决定是否相信这家企业。撰写得当的公关报告不会给我们留下多少可供核实和质疑的余地，这种报告旨在滴水不漏，自成一体。

从另一方面看，当我与在企业里工作的人交谈时，我听到的是有关他们个人的事情。他们就像零散的沙粒，他们的声音合在一起，要比企业那内容单调的台词丰富多彩。我们把从别人那里听到的逸闻趣事汇总到一起。我们只能相信自己的综合评判结果，自己收集的逸事和自己认定的真相。见的人多了，听的事多了，我们就不会只因为一件负面的事情而摇摆不定。可见，企业里需要有很多人跟顾客交流。在自由交流的世界里，单一的企业故事无异于杜撰。企业的种种故事就像企业文化一样，是由许多个人经由多次的接触、交谈和讲故事推广开来的。

如今，真实情况的来源渠道再也不是单一的了。你再也不能只下载企业的公关宣传材料，就拿来作为决策的依据。如今你听到的是众多的声音，众多不同的真实情况，必须从中取舍并加以综合。企业担心有人别有用心，编造出一套真实情况，就像营销部门的花言巧语一样貌似可信，结果却给企业造成了损害，而人们则会不顾事实地信以为真。

事实是，当某种图谋不轨的舆论宣传出现时（确实会有这样的情况），真相自会水落石出。这就是市场舆论的可贵之处；没有哪一种见解不会受到质疑。不少企业就因为这一点，对市场舆论感到担心，他们怕自己无瑕的宣传在舆论宣传的挑战之下也在劫难逃——尽管他们就像产业界的格拉海德（Galahad）[4]，纯洁、善良、完美无瑕。

他们的担心不无道理，他们不会安然幸免，那就背水一战吧。人们会看到，企业也是由可能犯错的人员组成的。

就像我们一样。

——布莱恩·赫特（Brian Hurt）写给cluetrain.com的电子邮件

故事对于企业的成功至关重要。我们运用故事来传授经验，把我们的技艺传授给志同道合之人，并创建共同的使命感。要把众人的口径协

调一致，是个问题吗？是，也不是。要协调各种声音，需要付出很多努力，但这并不是问题。企业认为，言论必须予以统一和控制，这种心态才是问题。讲故事的企业文化鼓励员工通过对话收集和分享知识，也许需要激励和树立榜样，但如果企图对其加以限制束缚，就注定会落个失败的下场。

员工和顾客自由沟通，确实存在法律风险。企业惯于通过单一、严加控制的部门发布声明，企业发现这种对话方式的转变让人惶恐不安。面对网络世界的传统企业，面前还有不少法律空白。与其坐观法律如何发展来解决这些现实问题，企业应该谨慎地思考一下，哪种做法危害更大：是缄默不言，还是用许多个体的声音与顾客交谈？难道就因为不加限制的言论会带来法律风险，公司就永远把缄默不言当作借口了吗？

当我们建立太阳公司的第一代以Intel为架构的386i工作站时，我们模仿杂志上的产品评论，用这种方式检验电脑和软件的设计构思。随着设计工作的进行，我们拟定了一篇评论，作为我们的产品面世时，杂志可能会刊登的评测文章示例。这篇模拟的产品评论深受公司团队成员们的欢迎：在随后几个月里，这篇评论文章变成了有关产品设计、产品执行等问题的决策标准。同事们还开始把这份评论文章的副本分发给顾客，还把它当作与朋友和其他公司同行们交流的话题。这篇评论并非产品广告——它需要人为的分发、解说、完善细节。它也不是数据单，而是可以用作故事和交流背景的材料。其价值并不在于敦促企业做出某种正式的声明，而在于促成知识和新观念的有效传递。

要成功赢得大批顾客，一个重要方面就是要倾听他们的呼吁。只让员工与顾客们谈话并不够，必须开辟一个途径，让员工与顾客交流取得的成果返回到企业的规划当中。当太阳公司开始着手向Java开发者群体提供技术支持时，我们犯了个明显的错误：我们以为自己对技术问题的解答，比人们从我们这个圈子以外获得的资料更有价值，比顾客们的答案更有价值。

太阳公司最早发布的Java语言开发人员联络网，是一次以劣充好的觏颜包装：为这款支持不足、资质并不充分的软件产品所做的每一次附带性技术支持都是有偿的。在帮助Java开发人员这件事上，我们的做法很不像样。营销部门有个聪明、幽默的家伙出了个主意：每次解答人们

一个问题，就收取100美元。这时，一个每天与顾客打交道、负责发放许可证的工程师提出了这个问题："他们为什么会心甘情愿地付钱给我们呢？那些答案本来就该出现在Word文档里的，而他们咨询的问题也是由我们的产品性能不稳定引起的。"营销部门的人决定来点花哨的包装：顾客能以每年495美元的价格订阅一份服务，其中包含解答5个问题的技术支持，还有一些技术时事通讯和其他商品的程序包。但不幸的是，营销团队把精力都放在了提供价值几百美元的技术支持解答上，没有功夫为这种花哨包装建立资讯发布的渠道，只有不到200名顾客订阅了这项服务。几乎所有订户都在不到一个月的时间里用光了各自的神奇解答，然后开始嚷着要一些真正有价值的东西，就是要把（人手极为短缺的）通讯订阅变成他们能够准确、顺利使用Java语言的渠道。雪上加霜的是，我们公司部门沟通效率低，导致我们每解答一个问题，都要额外花费110美元。你自己算算这笔账吧。

> "知识劳动者"（Knowledge Worker）这个短语的概念很模糊也很麻烦。这个短语的一个定义是：知识劳动者就是那些因职业需要，在工作时和别人进行真正有意思的谈话的人。
>
> 这些对话的特点与真正的知识产生和共享是对应的：它们都是人与人之间出人意料的互动，他们用自己的声音诉说着自己感兴趣的事情。惊诧于参与其中的人会毫无保留地承认他们并不知晓一切答案（否则对话就变成单方演说了），而且还冒在别人面前犯错的风险。这些对话还超越了企业的等级结构，撇开了组织结构图，至少是暂时性的。
>
> 如果知识管理部门想要把企业组织打造得更为精明强干，而这一目标反过来，又意味着提升交流的品质，那我们能否为抵制这一诱惑而设立一个名为对话管理部的部门呢？
>
> ——戴维·温伯格

第二阶段到了。我们关停了网站，重新推出一种带有真正新内容的免费服务。人手短缺的问题并未好转，所以我们灵机一动，让研究Java语言的人们帮我们解决他们自己的难题。这回我们设立了一个免费解答问题的论坛，开发人员可以在论坛上互相解答彼此的问题。我们在Java软件缺陷（bug）数据中加入一个测试工具程序包，为开发人员提供工具，从而可以把自己发现的缺陷和自己的工作环境添加到我们的故障信

息库中，还可以投票选择希望我们最先解决的缺陷，反馈渠道把故障建议传到公司工程师那里优先处理。不到两年，网站注册人数突破100万人，与当初6个月不到200人不可同日而语，传统式的技术支持退居次要位置。此外，这个网站变成了交流的纽带，人们就我们的产品和服务，以及其他人针对我们的技术难题给予的解决方案在此展开交流。

在赛门铁克（Symantec）公司[5]首次将他们名为Café的产品——一套为Java开发者提供的编程工具投放市场时，他们采取了类似的、富有创意的做法。他们安排了一个人整日坐镇公众支持新闻组。他回答问题，现场解决技术疑难，赢得了公正诚实评价本公司产品的好名声。尽管他只是孤身一人，但他几乎只凭一己之力就为赛门铁克公司赢得了开发者群体的好评。他并没有大肆宣传，而是在踏踏实实地帮助别人。他如实回答很难的问题，承认产品的不足，用诚实、开诚布公的态度表述该产品的优点和缺点。开发者群体对赛门铁克公司的集体评价大幅上升。

太阳公司Java团队公关史上还有一则逸闻，可以充当反面教材。在太阳公司Java团队成立后的一年半里，工程团队的成员们直接与顾客和新闻界进行交流。Java从星星之火，从一种可能性，成长为一个为数千人好奇、热情地初步接受的平台。人们公认，太阳公司的Java团队能够听取和解答顾客的问题，并且积极地与Java开发人员密切接触。

大约18个月以后，我们的工作量大大增长，我们只好关闭了我们与外界联系的渠道。公关和营销部门接管了大部分与外界联络的事务，而我们着手解决工程团队日益增长的需求。开发人员们对此的反应是："你们消失了。"这话说得相当准确，他们把这话说了好多遍。随着我们转入地下，业界对Java团队的看法从"一小队了不起的、生产精美产品的工程师"转变成了"推销太阳公司股票的营销机器"。而当公司制订计划，允许工程师拿出更多时间回到网上来之后，顾客们认为，在帮助解决问题方面，工程师们发挥的作用，还不如同是顾客的那些更沉默寡言的兄弟们。

当然，在这种情况下，若纠缠于琐碎的消息确实会浪费宝贵时间——尽管很难知道哪些对话琐碎无益，哪些对话可以加深信任感。有时在邮件里用一个笑脸回复一个笑话，就能收到神奇的效果。我们仍然要回复所有的邮件，但我们可以设法避免一些重复性的对话。通常，倾向于亲自寻找答案的人在需要时，会根据自己的需求和想法，去找一个现

实生活中的人来咨询。我们中的多数人都不愿意被迫参加一场无法顺利获得重要产品信息的对话。我们应当从一对一的交流当中学习，把学到的知识作为基础，建立知识库，并且不断往里增添内容。为此所付出的代价，可以在进行更有趣的谈话的过程中得到回报。我发现，只要创建出内容丰富的常见问题解答（FAQs）列表，并且在人们为了某个难题挠头之际，让他们意识到有这么一份列表可以参考，就可以将技术支持邮件降低75%。当然，要确保新内容不是什么写在公司宣传资料里的陈词滥调！

> 最近我意识到，有两类常见问题的解答：（1）企业想让你提问他们设计好的的问题。（问：你们的产品究竟有多好？答：非常非常非常好！！！）；（2）承认问题确实存在，并且提供解决方案的。第（1）类属于胡说八道的公关活动，而第（2）类是真正实用的。
>
> ——克里斯托弗·洛克

我试着将公司与顾客交流这一负担分摊到公司的每个人身上。我让每个人都花些时间解答顾客提出的问题。这样一来，我不但从每个员工身上节省出了客服费用的预算资金（直说了吧，等我为回复邮件筹集好资金，就太晚了），也让每个人关注到顾客的所思所想。由此，我们每个人都更清醒地认识到我们的使命、优势和机遇。

沉默是致命的

不管企业喜欢与否，网上的市场会对企业议论纷纷。人们会畅所欲言，并不在乎是否有人偷听或转述——事实上，让自己的意见被人传达出去，往往正是他们的意图。企业没法阻止消费者说话，也不能禁止员工与消费者交谈。他们的唯一选择，就是开始鼓励员工与消费者交谈——授权他们按照所听到的意见做出回应。工人们从注定行不通的、紧箍咒般的限制中摆脱出来之后，他们就会产生极大的意愿，自愿充当产品和服务的宣传员，这些产品和服务都出自他们本人之手，也是他们真正引以自豪的。

在过去的两年里，我在“企业界”（特定的时髦用语）做着“给原

始人带来火种”的工作。如今他们仍然不明白服务器、浏览器和内容有何区别，但他们懂得：他们必须走进网络。他们觉得电脑就像电视机一样。你可以扫描一些印刷精美的广告，扔到网站上去。没有人在乎实用性，没有人在乎真实性。

他们担心：如果他们不搞网上营销/销售，会丧失客户忠诚度。他们担心：如果他们搞了网上营销/销售，会丧失客户忠诚度。他们问自己：“这是我们的真实面目吗？科技是我们的生活方式/品牌观念的一部分吗？”他们说，他们不会去那个人为统计出的市场做营销，但内心深处，他们明白：如果不赶紧行动，他们就没什么客户可营销了。

有时我真想放声大叫。

——金伯利·彼得森（Kimberly Peterson）给Cluetrain.com的电子邮件

客户忠诚并不是企业自然享有的廉价物品。哪里有这种忠诚——这样的实例并不多见——这种对企业的忠诚是以尊重为基础的。而这种尊重的基础，则是企业在与客户交流时的表现。不对话，不参与，并不是恰当的选择。就算我们不让我们企业内部的人员与企业以外的人进行交谈，别人也会这样做的。让我们开始交谈吧！

---

[1] 为节省读者的阅读时间，笔者缩短了原本有20帖的帖子数目，并且压缩了每一篇帖子的篇幅。为了保护隐私权，笔者还隐去了当事人的姓名和真实邮件地址。

[2] 原文cheap除了“简单易行”，也有“廉价”的含义，故有下文一说。——译者注。

[3] 霍奇金病是一种原因未明的疾病，特征为淋巴结及肝脾的进行性肿大以及进行性贫血。——译者注

[4] 格拉海德：在亚瑟王传说中，他是圆桌骑士中最纯洁的一位，且独自一个人找到了圣杯。一般指代纯洁、高贵的人或者被认为高贵、纯洁、勇敢的人。——译者注

[5] 赛门铁克公司：美国著名软件公司，是信息安全领域全球领先的解决方案提供商，为企业、个人用户和服务供应商提供广泛的内容和网络安全软件及硬件的解决方案，可以帮助个人和企业确保信息的安全性、可用性和完整性。——译者注

第四章
市场就是对话

道克·希尔斯，戴维·温伯格

> 当你想到互联网的时候，
>
> 别把它当成满载待配售商品的重型卡车，
>
> 从数不清的广告牌前面呼啸而过。
>
> 应该把它当成一张二人对坐的桌子。
>
> ——@man

4月的巴黎，一场大型的新闻发布会即将于几星期之后举行，届时我的客户——一家规模大，但业绩却在迅速萎靡的法国电脑公司——将会推出一款性能优越的新型电脑，它将在新一代产品中处于领先位置。多年来，该公司的全部计划一直处于保密状态，安全工作也做得相当周密，甚至还使用了代码，并且参与该计划的重要盟友的身份也是秘而不宣。这家公司聘请我策划一套新产品展出企划案，他们尤其想要一条“宣传标语”，这条宣传标语得能在随后的广告宣传中发挥提纲挈领的作用。这家公司的营销宣传人员召开了一次会议，听取我对市场的分析意见，还有我对新闻发布会策划情况的汇报。

整个工作令人难受而又毫无希望可言。哦，新款电脑确实不错，普通消费者会买，但这家公司想要进入更广阔的市场，肯定会遭到冷遇。这家公司沉寂的时间太久了。既然情况已经恶劣到了极点，我就不妨据实相告。

“我们要面对三个问题，”我说，“第一，你的广告词没有市场，尤其是对记者来说，他们不会买账，他们想要的是事实和故事。第二，你们的机密没有市场。你们忽略市场太久了，如今也轮到市场忽视你们了。第三，你们的新闻发布会也没有市场，记者们想要的是独家新闻。”

他们目不转睛地盯着我。我继续说：

“市场无非是交流对话。看到这些杂志了吗？它们就是一种市场对话，我们应当出现在它们的报道当中。我们应当是主题的关键部分，但是多年来，我们秘密地工作，没有采取什么行动。我们的唯一希望就是开始对话，马上开始。”

我扼要讲述了在极短时间内尽可能引起更多交流机会的策略，提出了一些有趣、有创意、纯属消遣的主意。随后，不少人走上前来表示感谢，感谢我直言不讳，并且给他们带来了新的希望（尽管也许是对他们的下一份工作而言）。

然后项目经理把我拉到一边，说：“你说得真棒。那么，宣传标语是什么？”

最初亦是最终

最初，市场就是市场。没有牛市、熊市，或是看不见的手。既不是战场、靶场，也不是竞技场。既不是人口统计，也不能吸引眼球，更不是排座位。最主要的是，没有消费者。

早期的市场上富有人情味，而不是抽象的概念或者统计学意义上的集合，早期的市场是生意做成时买卖双方用力握手的地方。买卖双方在市场上看到对方，相互结识，建立联系。早期的市场是交易的地方，是人们来购买别人必须出售的货物的地方——他们还能聊上几句。

早期的市场充满了人们的交谈。有些交谈关系到货物和产品，有些聊的是新闻、看法和闲言碎语。这些交谈很少与每个人都有切身关系，但总会吸引某些人。交谈通常是有关手工制品：“试试这把刀，多趁手。”“这件衬衣的棉是哪儿出的？”“尝尝这个苹果吧，下星期就买不到了。要是喜欢，今天就买。”在这些对话当中，有些谈话在一次交易中就宣告结束了，可你别让这一表象给蒙蔽了，那场交易只不过是谈话结束之后的感叹号而已。

那时市场的领头羊就是辛勤操劳的男男女女。他们从事的工作就是他们的生活，他们的品牌就是为人所熟知的姓氏：Miller（磨房主）、Weaver（织工）、Hunter（猎人）、Skinner（皮革商）、Farmer（农场主）、Brewer（啤酒商）、Fisher（渔夫）、Shoemaker（鞋匠）、

Smith（铁匠）。

这几千年来，我们摸清了市场是什么：市场就是寻找共同利益的人们之间进行的对话。买家像卖家一样有很多话要说，他们直接与对方交流，没有经过媒体的过滤，没有定位陈述的表达艺术、没有广告的自吹自擂，也没有公关人员的避实就虚。

这些对话是人类自古就有的那种最原始、最自然的交谈。这些对话是社会化的，是以共同的利益为基础的，它们允许人们做出各种各样的决定，从本质上来说是难以预测的，所有的话都是肺腑之言。“市场就是对话”的意思并不是说，市场是嘈杂的，它是说，市场就是人们见面、谈论彼此工作的地方。

对话是人类重要的活动之一。市场也曾经如此。

工业化的障碍

工业时代的到来不光是提高了工业生产的效率，管理生产和工人的方法很快应用到了市场和顾客身上。他们在工厂里实现了规模经济，就得在市场上也实现规模经济。等到工业时代结束时，我们已经忘记了市场的真正意义，它似乎成了工业替代品的代名词。

在《第三次浪潮》一书中，阿尔文·托夫勒写到，工业的崛起在生产和消费者之间打入了一块“无形的楔子”，100年前，恩格斯也觉察到了这一事实。随着生产激增，整套产品的生产工序变成了反复进行的无数个小工序，它们使效率最大化、差别最小化，可更换的工人生产着可以替换的产品。

在市场上，消费同样需要大幅提高——不光要消费掉大幅增长的产品，还要提升消费者对大规模生产线生产的相同产品的购买意愿。管理人员无须花费太多时间，就可以注意到他们在生产——消费链条可以实现效率平行。如果产品和工人都是可以替换的，那么可以替换的消费者看起来也挺不错。

目标很简单。必须让消费者对同样的产品产生购买欲望，让他们需要同样的T型车，只要它是黑的。如果在同样的重复性劳动中，能够把

工人们更好地组织起来，那么用共同的品位定义消费者，就更容易做到了。正如管理人员发明了新的组织形式，以提高生产规模一样，管理人员也发明了大规模营销的技巧，提高了消费的规模。

于是，那些从前在市场上当着你的面掂量货物的顾客变成了消费者。用产业分析师杰瑞·米哈尔斯基（Jerry Michalski）的话来说，消费者不过是"一生只为吞下产品、排出金钱的食道"而已。权力断然转移到厂商这边，"营销"变成了一个动词：意思是你对顾客所做的事。

20世纪，大众传媒的兴起提高了产业向广大客户进行宣传的能力，而且降低了宣传的成本，大规模营销变得名副其实。更加广阔的市场带来了更加丰厚的回报，而这一丰厚回报要求更好的保护。更多的官僚作风、等级森严的支配与控制式管理，意味着从前与你有眼神交流的顾客，如今很快被保安拒之门外了。

大众营销的产品就是宣传信息，有多少种媒体，就有多少种宣传方式，有多少编制宣传信息的经销商，就有多少种包装形式。在地方做宣传，在全球做宣传，再三地重复，营销业致力于传递宣传信息。不幸的是，消费者从来不愿意接受这种宣传。

营销的错误

在工业时代，原料从生产环节转到消费环节——从亚麻到亚麻布，从铁矿石到步枪——是一个漫长而又复杂的过程。规模尚有扩大潜力的市场，对物流的需求同样有进一步扩大的潜力。新型运输体系的发展缓解了这一负担，全球运输体系繁荣发展起来。再远的距离也能跨越，产品得以高效的运输。商业通过这一特殊的说法——商业就是运输——使得商业的含义逐步明朗起来。在商业就是运输这一说法中——运输如今仍是传统企业的核心和灵魂——生产商把货物打包，通过运输通道运出，再通过物流系统托运送货。

这种说法不仅适用于有形货物的运输，也很快用在了所有销售对象的包装和配售上。难怪企业开始认为，营销只不过是将各种各样的商品运送到消费者手中。这很好理解，因为这样容易管理，一种型号的产品可以满足很多人的需要，物流渠道——以及新的传媒界——准备充分，

随时待命。两者之间有着完美的对应。企业的生产部门运出可以替换的产品，营销部门输出可以替换的信息，都是面向同一个市场，市场越大越单一，对企业就越有利。

只有一个问题：消费者对宣传信息并没有需求。消费者不想听到企业的宣传，谢谢，免了。那些面向你我、全世界的人播发的宣传信息，跟我个人并没有什么关系。它比噪音还要糟糕，是一种干扰，和对话是截然相反的东西。

这就是有关营销的可怕事实。它向人们进行广播，可人们根本不爱听。营销部门策划的每一则广告、每一份新闻稿、宣传噱头和样品派送，都掩盖不了这一事实：它面对的公众根本就不想听。

营销人员对此了然于心，他们学会掩饰他们的宣传信息，把它们伪装成娱乐节目，他们把内容进行重新包装，其频繁程度正如企业学会每年给生产线变换花样一样。如今，我们都知道这一切并对此有了心理准备。如果宣传手法不够精彩，我们甚至会感到失望。电视广告伪装成了独幕剧，新闻稿扮演着故事的主要情节，平面广告伪装成教育片。营销变成了企业和消费者之间的巧妙竞赛，但结果始终没变。不论营销方变得多么狡猾，都无法胜过人们的这一本领：他们总能从营销的香水下面嗅出企业赚钱的本意来。

这样一来，就不难理解“商业就是运输”这一说法为什么常常给人以“商业就是战争”的感觉，后者是另一种深入人心的说法。我们在开展营销活动时，所遵循的战略就是把客户当作靶子；我们用信息轰炸人们，以便开拓更多市场。传统企业始终与市场处于作战状态之中，营销人员始终奋战在最前线。

想想我们走过了多远的路吧。市场原本是买卖双方会面，和基于共同的兴趣交谈的地方。如今传统企业沉迷于暴虐的战争当中，客户在战事中不断减少。

如此一来，营销失败何怪之有？

我们头脑中的斧子

每个人都知道，商人总想控制我们，我们都在努力摆脱他们的诱捕。我们一遇到电视广告就换台；我们打开邮箱时已经准备好了回收站，尽量做到不用打开邮件就把垃圾邮件辨认出来；我们痛恨商业广告的无孔不入，从运动服一直做到了扶梯上。

我们知道，营销的真正目的，就是把广告信息悄悄送入我们的潜意识，趁我们不备把斧子砍到我们的头上。不管我们是否喜欢，广告都会教我们学会唱广告歌，背顺口溜广告语。要是它们的斧子劈得准，我们就会照办，听信广告信息，购买产品，不加质疑。因为营销之斧让我们沉默，让市场上的交流不再必要，如同早年淘汰的牛车一样，同样是营销之斧的目的所在。

具有讽刺意味的是，我们当中有不少人整天就在挥舞着自己的斧子。在私生活里，一方面我们努力保护自己，不让商业广告接触到我们。另一方面我们又在工作中，努力把斧子打入消费者的头脑当中，所以我们的抵抗力也变得更强了。我们既要保护自己，又要劈砍别人，这是因为斧子已经在那里了，由不得你不用，这也是因为托夫勒提到的那个楔子的比喻——这个楔子让我们的工作和我们的生活泾渭分明：在供货方那一边是生产者，在需求方那一边是消费者。在等级分明的工业体系中，买卖双方只能客套一番，很难进行深入交流。

工业体系就这样平静地维持着，在传统企业的喧嚣声中，我们的沉默无人觉察。买卖双方没有交流，没有善意的玩笑，没有对话，也没有热情的握手。

两百年的历史，再加上数亿美元的营销，当这两者的分量都压在你头脑中的营销利斧上时，不难想见，这样的营销肯定卓有成效。值得注意的是，现在有了一种强大的力量，足以让这柄营销的利斧变得松动。

霍华德·比尔（Howard Beale）是电视界的代言人，他是帕迪·查耶夫斯基（Paddy Chayefsky）执导的《电视台风云》中的新闻主持人。听听他是怎么说的吧，他说，因为过去他满嘴胡言乱语，他要自杀谢罪。当然，如果他最终没有说出这番实情，把欺骗的斧头从自己头上拔出来，那他肯定会发疯。

就像在电视上看到的那样

为“利斧当头”这一病症所苦的，不光是在职的消费者，首席执行官们也有同样的问题，就连Lycos公司的颇为内行的首席电子执行官鲍伯·戴维斯（Bob Davis）也不能幸免。“我们是一家传媒公司，”戴维斯告诉《PC周刊》的记者，“我们通过输送人们愿意付钱购买的观众群来赚钱。”注意，这里的观众群和人们是不同的两类人。看看他们的特点：一种人在“收听”，另一种人付钱。一种人是货物，另一种人是金钱，何况我们说的还是互联网。顾客——还有发布广告的商户——被当作人看，而消费者不被当作人看。

网络化的市场

长期沉默——工业化给有人情味的对话造成的妨碍后果行将结束。在互联网上，市场之间的接触越来越多而且成效日益明显。这些市场愿意交谈，就像几千年前一样，那时市场尚未凌驾于我们之上。

互联网是一片空间，我们在网上买书、买票。我们不是凌驾于网络之上，或是穿过网络，或是置身一旁。把互联网称为“平台”，未免低估了它的热情好客。网上发生事情可不光是商业，不光是浏览内容，不光是来回拖动、点击鼠标或互通信息。网络是一片真实的空间，人们可以到这里学习，彼此交流，一起做生意。它是一个集市，顾客们来这儿寻找货品，卖主展示货物，人们纷纷谈论着感兴趣的话题。这是一场对话，终于，再一次成为对话。

在这片崭新的空间里，从时装到办公用品，对每一样你能叫得出名字的产品，都可以品评、议论、研究、购买。下面这些都是抱有兴趣的人们之间的对话。

“我来这个市场是想买一台新电脑。”有人说，随后她去了戴尔的网站，但她也许不会马上买下那款很酷的笔记本电脑。她会先问问别人的意见——在网页上，在新闻组里，通过电子邮件：“你觉得怎么样？这款电脑好吗？有没有人用过？真实的电池寿命是多久？他们的客服怎么样？有没有什么建议？或是出过什么可怕的事情？”

“我来这个市场是想买一本不错的词典。”某个人说，他去了Amazon.com，他发现很多人已经在这里发表了自己的见解：

> 我喜欢这本书的外观，出版社干得很出色；但我在购买的时候犯了个错儿，我没有意识到这本词典是7年前出版的……
>
> 我买这本书已经两天了，我时不时地翻一翻它。也许我在顾客中不算是典型，因为我收集词典，我去年听说这本的时候就想买，只不过……
>
> 呃，这本词典里没有“aegritudo”（拉丁语：悲伤）一词的解释，但是有“peruse”（细读）一词的“现代”解释……

这些对话大多与价值有关：产品的价值，出售产品的企业的价值。这些对话不光谈到了价格，还谈到了在市面上流传的企业声誉、定位、地位，以及其他在舆论中时好时坏的品质评论。

从某种意义上来说，这并不是什么新鲜事。唯一真正有效的广告宣传就是口碑，而口碑靠的无非是对话。如今口碑评价已经可以传遍全球了，科技发展使“一对多”首先在社会化大生产领域得以实现，然后推及大众营销，这一福祉被生产商安享了200年之久，如今消费者也可以享受到了。他们迫切地想要弥补失去的时光。

对传统营销更加不利的是：顾客们发现，他们在市场上联系到了一起，他们不光是发现了产品索赔背后的真相。网上对话的声音彻底取代了世界各地营销部门散发出的单调、死气沉沉、以自我为中心的空洞说教。网上的语言呈现给人们的是纯正的、富有人情味的声音，而不是企业集团高调、空洞无物的言辞。此外，网上的声音告诉人们的是基于自身经历的真实情况，不像企业的宣传信息，旨在展现最美妙的幻想。客户不光是花点时间，就能从网上的对话库目录中看出真相；而且传统企业尖声细气、自我陶醉的声音本身就显得格外空洞，与网上流传的、内容丰富的对话一比，就相形见绌。

再者，网络化的市场变得机智敏锐起来。麦特卡夫定律（Metcalfe’s Law）[1]是计算机行业的一条著名公理，即：网络的价值与用户数量的平方成正比——用户能给网络价值带来几何级数的增长。随着上网客户的人数增加，网上的对话次数同样会按这一方式增长。实际上，随着网络规模的扩张，网络也在变得越来越聪敏。互联主义推论：网上知识水平的增长速度是网络用户数量与交流量之积的平方。因此，在市场上的对话里，要想打听出某种产品、某种承诺、做出承诺的人的真实情况，容易得很。网络化的市场不但精明强干，比传统企业更聪明、行动更迅

速。

传统企业没有意识到这一点，因为它仍然以为市场是一些遥远的抽象概念——战场、目标、统计数据——网络只不过是企业的另一条宣传渠道。但网络并不是宣传渠道、管道，或者电视频道。网络邀请顾客们进行交谈，大家谈笑风生，彼此学习。彼此相连的他们重新找回了他们在市场上的声音，但这次范围更广，影响力更深远，远胜从前。

互联网不是传统广告的家园

传统企业不愿突破既定的思维定式，他们认为网络过分迷恋“推技术”[2]。这一点在1997年5月达到了顶峰，当时计算机界“乌托邦”模式的时尚月刊《连线》（*Wired*）杂志大胆地宣称，它愿意用一种更适合做广告的媒体取代互联网。这份杂志的语言一贯地过于夸张，彩页的颜色往往非常炫目，用封面和接下来的11张内页做了“努力推进！吻别你的浏览器吧：比网络更胜一筹的媒体未来”专题。据这篇文章讲，对普通人来说，互联网太累人了，因此《连线》杂志想让乐于轻松享受电视节目的人感受一下“将网络的特点与传媒的特点集于一身的迷人体验”。作者写道：“看过《宋飞传》（*Seinfeld*）[3]的观众明白我们说的是什么。”

自从互联网问世后，传统企业就拼命想把互联网焊接到电视史的末端，为此耗费了巨额资金。麦肯集团（McCann-Erickson）的报告显示，1998年仅在美国，为此所做的电视广告就花掉了455亿美元。同年，全世界的广告投入逾4 000亿美元，这使得许多营销利斧继续楔入了许多人的头脑。

但这一套在网上行不通，因为网上的客户并不是等待接收下一条营销信息的被动观众。互联网并不是传统广告的家园。1997年的“努力推进”运动，到1998年就不战而败。

由交谈形成的市场

对话交流的威力远不止是影响顾客、企业和产品，市场上的对话交

流可以缔造——瓦解和重组——整个行业。我们眼下正在经历这一切。事实上，互联网本身就是一个样板，它是纯粹由对话缔造起来的行业体系。

互联网的形成过程有点像是架桥：先是让细线穿过沟壑，然后把这条细线编织成粗大的线缆，能够承受大梁和桥梁其余结构的分量。让人难以置信的是，这一建造过程无人指挥，无人控制。人们一砖一石地建设着互联网——完全是出于热情，他们高涨的热情源于一个共同愿景：他们想看到自己正在建造的这个奇怪的产物最终会变成什么样。

假如将建设互联网的任务承包给通讯业领军企业——美国在线（AOL）和Compuserve等在线服务商、Novell和3Com等网络公司、美国电话电报公司（AT&T）和北方电信（Northern Telecom）等电信公司、微软和Lotus等软件公司——来完成，会怎么样呢？

当时看来，这样的事似乎永远也不会发生，甚至没人这么想过，但它却发生了。每一家企业都会想方设法对互联网实施控制，把互联网据为己有，很多企业拒绝接受这一任务。众所周知，微软参与互联网角逐的时间很晚，部分原因就是，比尔·盖茨（Bill Gates）认为网上无钱可赚。

组织自由松散、以互联网为媒介的软件行业协会，为互联网的建设做了大量的幕后工作。他们的成果包括阿帕奇（Apache）系统，这是由布莱恩·贝伦多夫（Brian Behlendorf）等众多电脑高手开发的网络服务器系统，开发的原因是他们需要使用这样的系统。目前互联网上的多数网页是由该系统提供服务的。

实际上，全世界近1/3的网络服务器都是由Linux系统来驱动的，此前微软在软件业的霸权无人质疑，Linux系统是挑战微软霸权的黑马。Linux的创始人是当时名不见经传的年轻软件程序员莱纳斯·托沃兹（Linus Torvalds），出于需要，他动手设计了这个系统——然后他通过互联网，使全世界的人都能试用这一系统。他不但发布了成品，更重要的是，他把源代码也公之于众。任何人只要有软件设计工具，具备一定技术水平，就可以为这个系统添砖加瓦，加以调整，进行设计，把它变成适合自己需要的工具。因此，Linux很快成为有史以来最尖端、最强大、最容易配置的软件产品之一——而且没有任何人对其进行管理和控制。

埃里克·雷蒙德（Eric Raymond）在他探讨黑客文化的开创性大作《大教堂和杂货铺》（*The Cathedral And The Bazaar*）中，描绘了这种由独立作业的程序员组成的分散、特立独行的群体力量。一伙看似无组织、无领导的叛逆电脑高手仅凭一种可替代系统怎么能够迅速崛起呢？有什么能够仅凭一种可靠的替代性技术对世界上最强大、最有实力的高科技公司构成威胁呢？他们不仅威胁了Windows NT，而且还威胁了Windows本身。

通过对话。互联网和Linux都是通过纯粹的市场交谈而取得卓越成效的典范。这表明，不受支配和控制式管理的约束，不受“用一种信息满足所有人需要”这种陈腐理念束缚，进行对话交流，人就有可能成就伟大的事情。正如雷蒙德所写的：

> 互联网的特点是，你无法通过单线路强迫别人，因此权力不起作用了……所以唯一起作用的就是纯粹的技艺和同行中的声望。如果你能给人们提供这样的工作机会：干出漂亮的活儿，被同行认可，这样的机会就会发挥出强有力的促进作用。

开发Linux的电脑高手教给我们的最重要的事，就是整个市场可以凭借对话，迅速崛起，这些对话不仅独立于企业，也独立于政府、教育以及其他强大却呆板的机构，这在很大程度上要归功于电脑高手们为了互联网而发明的种种工具。

在为可替代的消费者生产可替代的产品的工厂里，对话也许会让工人们分心，但对话与手工业联系紧密，在手工艺行业，靠手工劳动完成的作品表达了制作者的心声。手工劳动的团体就是靠对话来完成工作的。对话也是市场上的声音，在市场上，生产者和消费者凑得很近，足以感觉到彼此的体温。

此外，这些新出现的对话并不只是随意发生的，也可以是有意促成的。“我们这些黑客一直积极地有意促成与传统惯例不同的新型对话，”雷蒙德说，“这种对话并非完成漂亮的技术活之余的副产品；从20世纪70年代开始，我们中的许多人就把这当作是直接追求的目标。我们一直致力于促成这场变革。”

干得漂亮极了！

关于营销的新消息

这样说来，如果市场就是对话（它们确实是），但却没有信息市场（确实没有），那么传统营销应该何去何从？控制这些对话吗？照本宣科地把对话变成信息？还是放大音量，直到覆盖整个市场？与这种新式的对话展开竞争？

但这又怎么可能呢？人们在新型的市场上交谈，是因为他们想要交谈，是因为他们感兴趣，是因为交谈乐趣无穷。对话交流就是网络新市场上经常“推销”的“产品”。嘿！来看看我的网站吧，订阅我的电子杂志吧，看看我刚在alt.transylvanian.polarbears张贴的声嘶力竭的演说吧，看看我刚才在boy-are-we-clueless.com找到的这个傻里傻气的广告条吧！

稍加比较，就能看出很多企业的营销信息少得可怜，而且索然无味。企业的营销信息不了解我们，不在意我们，只想让我们买东西。要是我们想看更多的广告，我们就看电视好了。但是我们没有那么做，也不会那么做。我们太忙了，我们正在全神贯注地进行令人着迷的对话。

参与这些自由开放的市场交流并不是可有可无的选择。这是长远发展的先决条件，沉默就是坐以待毙。

那么营销会变成什么样呢？企业怎样才能加入这场全球化的对话呢？他们怎样才能找到自己的声音？他们如何让自己在市场中成长？他们怎么才能断绝营销宣传的念头呢？那么诸如

· 公共关系

· 广告

· 营销通讯

· 产品定价

· 市场定位

还有其他那些营销的高招又会怎么样呢？

问题问得非常好。

私人关系

讽刺的是，公共关系有个大问题：人们把它等同于胡诌八扯。宣传员这一职位一向不怎么光荣。公共关系可没有普利策奖，也没有皮博迪奖、海兹曼奖、奥斯卡奖、艾美奖、艾迪奖或者弗兰克里奖。像所有不乏烦恼的职业一样，公共关系也有其官方机构，这些机构的确也颁发各种各样的奖项、荣誉学位和称号。但你知道是哪些机构吗？大多数从事公共关系的人也不知道。假如你是一位获过奖的公关人士，多数人都会想要退避三舍。

很多人——包括许多从事公关的人——认为，这个职业有些名不副实。公关究竟是干什么的，也不难看出来。就拿标准的计算机业的新闻稿为例吧，几乎毫无例外，这类新闻稿描绘了一场尚未公布的产品公告，宣扬了一种眼下还没有的产品，援引了一些人们并没有说过的话，为的是把宣传信息传递到人们手中，而人们基本将其视为垃圾。

在公关活动中，不诚实堪称是惯例。新闻稿写得就像是明摆着捏造的假新闻，有标题、日期栏、引用的话，还有电话号码带来的戏剧张力。当然，其用意就是为了便于让编辑们“加入”到出版物中去。

新闻稿的真正作用

除了装作竭力想要见报，新闻稿还可以发挥以下功效：

· 新闻稿可以让企业努力尝试，然后选定一种定位：“我们的报道将如何出现在媒体上。”

· 新闻稿可以告诉你的老板，你的工作干得很出色：“我们适逢其时地发布了Rangolator 2000，它是第一套独树一帜的、革命式的企业上网解决方案。瞧，这篇假新闻里就是这么说的，老板！”

· 新闻稿让管理人员产生幻觉，以为这些故事会被杂志上的文章所转载。

要是企业能够弄明白如何在不用新闻稿浪费编辑时间的前提下达到以上目的就好了。

编辑无论如何也不愿意把新闻稿加入到出版物里，这种供求关系的

难以调和简直到了无以复加的程度。没有哪个自尊自重的编辑会让消息提供者——更何况是看法偏颇的消息提供者——撰写报道。没有哪个编辑需要一则几乎不加掩饰的广告，这也正是新闻稿的真正内容。

为了弄清真相，编辑们得对新闻稿费一番解构的功夫，编辑们不喜欢这样。对多数编辑而言，新闻稿无异于皇帝的新装——比起穿了衣裳的皇帝，裸体的皇帝更适合作为新闻报道。

就公关人员的本职而言，他们讨厌故事，即使有些故事正是新闻界——公关关系的“消费者”想要的。冲突、斗争和复杂性，这些正是故事吸引人的基本方面。故事从来不会以“皆大欢喜”作为开场，但新闻稿往往如此，因为新闻稿正是公关人员的真正客户——给公关人员付钱的企业——需要的那类故事。如果让公关人员来写，《泰坦尼克号》的故事会被冠以“705名旅客在泰坦尼克号的处女航之后愉快地抵达目的地”的标题。第二页也许会提到“巨大的新船下水后不可避免的小故障”，新闻稿没有空间登载真正让记者感兴趣的素材。

公共关系不仅无法领会事情的本质，还认为积极的报道可以通过举办新闻发布会和其他舞台活动来创造。常年批评公关活动的约翰·德沃拉克（John Dvorak）说：“你怎么会愿意坐在一间满是记者的大房间里公开提问，而你提出的问题为什么会被屋里的每个人引用呢？人人都报道的事并不是专栏作家想要的素材。当我告诉公关人员，我不会出席新闻发布会时，公关人员竟然会觉得失望。”

“公关型人物”，我们都明白这种说法是什么意思：他们就像是企业界的二手车销售人员。你要是不先戴上最高级的活性炭废话过滤器，公关型人物的话根本听不得。假如你是记者，那你正是公关型人物的猎取对象。他们在你上班时找到你，在社交活动中搜寻你的踪迹——要是你正在捐肾，而旁边的手术台上有一位公关型人物，她会跟你聊起新发布的产品，哪怕她已经打了麻醉针，也会撑着跟你聊上一会儿再闭嘴。该死的公关型人。

但是，公关行业中的佼佼者根本不是公关型人，这是理所当然的事。他们明白，自己不是检查员，而是公司最好的辞令家。他们的工作——他们的艺术——就是辨别出市场真正愿意听取的故事，帮助记者写出真实的报道，让人们参与到对话中来，而不是将他们排除在外。的确，已经有些企业正在建设网站，把内容广泛、未经过滤的行业信息透

露给记者们，包括来源于竞争对手的、未经加工的材料。在虚假宣传当着人们的面胡扯，而欺骗被人们视为侮辱的网络时代，公关人员的真正工作将会比以往任何时候都要任重道远。

广告vs网上的话

菲尔法克斯·柯恩（Fairfax Cone）是最杰出的广告人之一，他说，自己的技艺不过是“当你不能与某人见面时，你要做给他看的东西”。这个简单的差别将电视和网络做了明显的区分。电视是有史以来最适合打广告的媒体，网络是有史以来最适合做销售的媒体。网络就像电话一样，是一种可以访问别人的方式，一种和别人对话、展示商品、回答提问、推荐商品，让顾客舒心地购买他们想要的东西的方式。既然网民费同样的劲儿，可以直接进入你的网上商店，那干吗还要让他们看网上的广告呢？

当然，你可以在网上做广告，很多网络公司声称广告就是他们的赢利模式。网络广告的总金额一直持续上升，怎么可能不增长呢？只要兑现几个百分点的疯涨股票，就可以再做几十亿美元的网络广告。弗雷斯特研究公司（Forrester Research）出具报告称：“尽管人们声称网上广告没有效果，但投入网络广告的开支将会继续猛增。”他们声称，这项开支将从1999年的28亿美元上涨到2004年的330亿美元。

但网络广告已经沦为业内人士的笑话了。你在页面顶端看到的大多数横幅广告都是关于商业贸易和赞助者的，并不是付费广告。人人都知道，让你的网站进入大型搜索引擎站点的前十名时，要比花钱做网络广告更有成效。（不难预测，这使得人们踊跃地花钱在搜索引擎上做广告。）

不可否认，把贵公司的名字发布在1 000万个横幅广告上，这样的渗透性广告活动能给贵公司带来一定的知名度。但这种知名度与网上的话语浪潮相比，就显得微不足道了。看看如今的网上对话是如何发挥作用的吧。你想买一款新相机，于是来到你看好的相机生产商的网站。你匆匆浏览了卖家花费重金设计的宣传画面，终于找到一页坦率直白的信息。然后你来到世界上用户网的讨论小组，发现了相关话题的邮件列表，读到了真正的顾客想表达的意见。你看到大家都在关注的问题，并且其他买家——世界各地的陌生朋友——已经对这些问题做出了很好的回答。你发现，在光线暗淡的条件下，你感兴趣的那款相机并不像生产

商的页面宣传的那样好用。你做出了决定。一年之后，讨论区里有个陌生人问你，你买的那款相机性能有多可靠。你做了回复，把真实情况告诉他们。

不妨将网上的对话与广告的苍白吹嘘加以比较。你的广告说："超级杜珀胶——无所不粘！"网上有人小声说："你涂在侧面就不粘——我最喜欢的杯子把就粘不住。"广告说："大容量硬盘驱动器——终身质保。"网上又有人小声说："只要你能保证你每周给它上三次油。"过去，这些小声讲给朋友听的话，如今可以传遍世界了，无论多少广告也抵消不了网上的负面评价。市场上的交流对话戳穿广告里的吹嘘之词，需要多长时间？一小时？一天？如今，能够限制口碑传播速度的只有人们的打字速度了。网上的言谈必定会战胜广告语言，每一次都不会落空。

广告仍然具有潜在的催眠效果，就像那些我们无法从脑海中驱除出去的旋律一样（从前广告业流传下来的一句谚语说："要是你无话可说，那就唱吧"），但我们现在有了全世界规模最大的啦啦队鼓励我们迈出第一步：承认世界上有比我们更了不起的力量存在，这股势力不是什么该死的横幅广告，也不是萦绕在我们头脑的可乐公司广告词，而是网上的对话交流。

风趣的网站

你也许以为，市场营销部门搞的就是对外宣传吧？并不尽然。他们其实把大部分时间用来考虑如何掩饰企业内部的真实情况，这才是信息处理的主要工作。就每一条"宣传信息"而言，都有许许多多——有趣、有用的事实——从未公之于众的事实：改动的数字、剪除的部分、先添加后消除的产品特色。这还没有把纯粹负面的东西计算在内：兼并失败、临时停业、领导去世、临时替代商品。

在工业时代——那个物资短缺、交流匮乏的媒体为主的时代——"小道消息"的存在有着正当的理由。最大的需要就是将一件积极的事情同时告诉每个人，在形式方面，借助30秒的广告，能够做得像30页的白纸黑字一样好，能影响到最广泛的受众。

遗憾的是，连制作最精致的带有精美图片的宣传品（以手册和硬包

装的纸制品的形式）也都无人相信了。因为我们的生活经验告诉我们：当我们看到这样的色彩缤纷的人为假象时——它解释了为什么产品质量上乘，企业热爱顾客，顾客心满意足——我们就会把电视机的音量调低。顾客就像编辑匆匆浏览新闻稿一样，翻看着宣传手册，寻找着不多的有用信息。我们对所有经过营销宣传的商品都心存疑虑，我们要有怀疑一切的精神，才能跟上潮流。

不难想见，多数企业网站看起来与宣传品如出一辙。访问者不得不从满目全是自夸之词的网页中，寻找一丁点真正需要的实用信息。这还不如印刷的宣传品，起码后者不用耗费那么长的时间下载。

要是你想朝着参与市场交流迈出第一步，就把你网站上的宣传手册都付之一炬吧。好的话，最乐观的结果是把网络化的市场看作是一个加速器，不好的话，他们顶多会将其视为一种侮辱。

这并不意味着，你应该在网站上发布用标准字体书写的单纯事实（尽管有用的事实可以作为不错的起点），其他内容一无所有。你的网站得有自己的声音，得有自己的观点，得让你公司内部的员工有权访问。用足以引发对话的内容取代宣传手册吧。不光是顾客们想要与你们公司内部的人员交谈，你的员工也迫切想要跟真正的顾客进行交谈，他们想要把真实情况告诉对方。

无论如何，他们都会进行这样的交谈，因为你用宣传手册筑起的防线根本不堪一击。

公道的市场价格

传统上，营销部门会参与产品定价：他们需要找出市场对商品价格的承受限度。这一做法是合理的，因为当时生产和销售渠道都由供方掌控。但在商业发生巨大变革之后的现在，谁要再采用旧体制下的定价战略将无异于自取灭亡。几十年来，商品可以替换，工人可以替换，顾客可以替换，如今商家也可以替换了，就当这是大规模市场的报复好了。

这种价格主导力量的转变，已经成为大幅降价的压力。经过多年艰苦的规模经济的训练，我们对网络的第一反应是急匆匆地只按价格高低来买东西。购物“机器人”可以在网上找到所有商家中价格最低的。我可

以到批发价网站www.InvoiceDealers.com进行逐一比较，看看本地的本田车经销商愿意卖给我的售价比进货价高多少。或者，要是我打算买一台爱普生（Epson）Stylus 900型彩色打印机（我已经在网上听取了用户们的讨论），我还可以去www.computeresp.com之类的网站，查看按照售价排序的44家供货商名单，他们的售价从330.95美元到404.37美元不等。有些销售商的名字看着眼熟——如Egghead（346.39美元）和Gateway（364.95美元）——但既然售后服务大同小异，知名度是大是小又有什么关系呢？

把价格空间压缩到零，也不是件好事，毕竟企业得赚钱才行。在价格战中，大企业往往可以撑得更久一些（不过A&P在20世纪70年代主动挑起事端，跟小杂货店比谁能在赔本销售中撑得最久），但这样做还为时过早。商家们很精明，他们提供新的服务，让客户不再那么在意价格。这些新的服务是什么呢？就是对话交流。

例如，商家会让你和专家交谈。或者让你用网络提供的手段和其他市场直接交流一下。亚马逊以其提供了读者的评价和打分而闻名。要获得技术支持时，微软会引导你到客户服务型的讨论区去。不去试图控制顾客，这一手段很高明。

总而言之，尽管顾客对宣传信息没有需求，但是对于对话交流的需求还是很大的，这是商家抵制商业化的方式之一。“无赚头”的价格以及含有对话附加值的高毛利价格，两者都是定价哄抬的例子，价格看似依旧是由供给者决定。但事实上，价格已经日渐不再取决于供方了。实际上，在令人兴奋的网络新市场上，买方——客户——说了算，告诉卖方愿意出多少钱。在www.priceline.com网上，这话绝非虚言，你可以在该网上告诉宾馆、机场、典当行、汽车经销商你最多愿意支付的金额。他们可以接受你的报价成交，也可以不予接受，这取决于他们，但报价的权利在你这边。

与企业自主定价差别最明显的例子，要数www.ebay.com等拍卖网站，他们允许客户自己出售物品。不错，eBay是一个虚拟集市，可它随时都有好几百万种商品在线销售。还不只是这样，eBay取得成功后不久，一些商家意识到，他们并非一定要建一家自己的网上商店，只需把自己的货物发布到拍卖网站上就行了。他们放弃了一部分定价的控制权——现在角色完全颠倒了过来，由客户定价，商家有权拒绝——但他们无须启动资金或营销成本，就可以进入市场竞争当中。而且参加拍卖的

也不光是消费者。匹兹堡的PNC银行允许以高额的竞拍利率换取存单，迪尔公司（Deere & Co.）在网上拍卖二手农用设备，福特汽车公司拍卖过汽车零部件。

现在，网络向商业链条的前端延伸得更远了，并从根本上改写着合理确定商品价格的价值成本等式。随着音乐编码标准MP3的出现，任何数字录音——例如CD等——都可以发布到网站上，可供下载、收听，甚至还可以翻录成CD，每个会点击的人都会收集他们最喜欢的音乐家的曲目并组成专辑。不管是产品本身还是产品推广都既简单又便宜，这使得市场自己就能独立完成这些工作。这样一来，唱片公司的任务几乎就只剩营销了。谈到网络，唱片公司对营销做得并不怎么样，因为他们太忙于压制所谓的威胁了，他们认为这些威胁危及自己的霸权。唱片公司认为自己是真正的创作者，结果却发现他们实际上只是中间商，而市场的效率越高，中间商往往就越少。

这就把我们带到了链条的最顶端：在音乐这个例子里，位于最顶端的就是音乐家本人。

为什么音乐家们会让大家免费下载自己的音乐，而不是让唱片公司以15或20美元的价格出售？也许是因为，这是一种不错的营销技巧，有利于CD和演唱会门票的销量。也许是因为，他们希望歌迷最终会愿意为免费下载的待遇做出一些回报——当然这一回报要比正式的CD价格低不少——就像共享软件一样，对许多软件设计人员来说，共享软件已经被证明是一种成功的商业模式。也许音乐家们有意以低廉的价格带动自己的音乐传播，因为他们是艺术家，他们更注重的是作品的价值，而不是价格。也许是因为，他们对自己作品价值的定义，并不是以商品的成品销售价来衡量的。

这才是市场定价的终极挑战。给可以替代的产品定价，不过是尝试可以把鱼饵拉出水面多高，而鱼儿仍然会咬钩的问题。确定价格，也许再稍微调整一下，就可以了：所有的鱼都会付出同样的代价。但说到价格，在网络市场中购物和你漫步手工艺术世界一样，不是所有商品都是统一的价格。每间宾馆客房、每个玩具娃娃、每张亲手制作的CD可以根据不同的标准定价，同时也提供给消费者各种各样的优惠。过去供方定价、买方付款的呆板交易，如今变得更像是舞蹈，有时像是求爱，但始终都是对话交流。

等待电子书

哪怕不是天才人物，也能看得出MP3给音乐行业带来的变化，在网上可以广泛阅读到的内容也给出版业带来同样的后果。这一切已经开始发生了。等到真正便于阅读、便于携带的掌上显示器成为主流时，电子书就会像燎原野火一样发展起来。

尝试定位

每天早晨，当我醒来时，

我都要努力回想起我是谁，来自何处。

——哈里·S·杜鲁门（Harry S. Truman）

公关、广告和营销宣传企划都能反映出一家企业的定位。这样说来，定位十分重要，甚至举足轻重。如果你是营销顾问，定位关系到公司能否赚到大钱，你处于营销图腾杆的顶端。

定位不但对从事定位的人来说有利可图，它也是颇有趣味的，因为定位就像是在白纸上作画。“我们公司的发展目标是什么？”定位专家问，“我们要成为全世界最出色的钟表制造商吗？不，也许我们会成为确保事情准时进行的人。喔，我们就是把准时变成时尚饰品的公司！”无疑，会有人说出胜过这些建议的话，“我们根本就和钟表没有关系”，然后郑重地说，“我们是一家时间公司。”

“定位训练”往往会变成企业心理昂贵的短期探求。定位顾问开始一个接一个地找公司小组领导谈话，充当企业的心理医生。最终取得的资料根本难以形成一个作为公司定位依据的有机整体，但这无关紧要，因为定位的最终目标不过是拿出一份报告。而这份报告只要与其他公司编造出来的报告多少略有区别就行。市场上根本没有人在乎哪家公司的定位宣言是什么，这没关系。只要定位报告能够推动定位战略就行，而推动定位战略本身就是另外一个爆炸性的公关活动。

定位这种活动还能再夜郎自大一些吗？嗯，老实说，还能。

公司的市场定位问题直到1972年才成为人们关注的课题，因为那时艾尔·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）为《广告时代》（*Advertising Age*）撰写了文章，然后推出了一部至今畅销不衰的商业书《定位：头脑之战》（*Positioning: The Battle For Your Mind*）为止。特劳特说，定位的目的是能在你顾客的头脑中占据一席之地，留下只言片语。要看证据？如果广告做得好，人们就会不假思考地去买这种商品。联邦快递的定位是“隔日送到”，佳洁士的定位是“消除蛀牙”，沃尔沃的定位是“安全”，哪怕你不买这些产品，也知道它们的定位。在顾客的头脑这一阵地上，这些公司的定位是不可动摇的。

为什么只留下只言片语？因为在特劳特和里斯看来，人的头脑就像蚌一样，是个封闭的狭小空间。来看看杰克·特劳特在《新定位》（*The New Positioning*）中写到的“人的头脑活动的五种基本原则”吧：

1. 头脑的接纳能力是有限的。
2. 头脑痛恨混乱。
3. 头脑有时是不可靠的。
4. 头脑不容易改变。
5. 头脑有时会失去焦点。

简而言之，头脑十分可怜，迫切需要帮助，哪怕这种帮助是以利斧的形式出现，这正是市场定位的目的。

这可真是太糟糕了，因为实际上，企业定位的真正功效并不在此，而且要比这重要得多。那些人把定位的用途简化为制定出一条让人容易记住的标语，反而把真正的用途变得平淡无奇了。定位的真正用途，是弄清你是什么样的企业——弄清你的身份，而不是发明一句显眼的新标语。企业定位能够帮助公司变得名副其实，而不是把它变成虚假的样子（不管那种名不副实的形象有多酷）。

企业当然可以尝试转变形象，但市场舆论会将假象曝光。有的企业想要改变自己的历史，这样做纯属徒劳，因为历史是无可更改的。通用公司永远都会秉承阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）的“执行重于创新”这一理念，苹果公司永远都会反映史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的审美情趣，惠普公司永远都会反映出其奠基人对技术市场领域高品质产品

的追求，诺德斯特龙（Nordstrom）公司永远都会秉承该家族原先制鞋业的独有特色。

当然，随着时间流逝，企业和产品可以改变自身的身份（甚至是它们的品性）。（对我们大多数人来说）大众公司已经不再背负着它当初得名的那段历史——“希特勒献给骄傲的德国人的车”。凯洛格公司（Kellogg）的早餐谷物食品酥脆爆米花（Rice Krispies），与该公司创始人对健康的深度关注之间的关系已经淡化。但这样的变化大多是循序渐进的，而且常常是痛苦的。实际上，如果这类转变发生得太快、太轻而易举，市场舆论将会毫不留情地揭穿企业的虚假面目。

企业是否出现身份危机，还可以从其他情况中看出来：

1.企业的宣传材料中是否充满生命的活力？他们是明显地倾向于重点客户群，保障普通人的最低安全要求，还是甘愿冒险假扮成对自己产品有浓厚兴趣的顾客？

2.企业的营销活动是将人拒之门外还是开门纳客？他们是否帮助顾客和潜在顾客与相关员工建立联系？

3.企业能够承认错误吗？员工能否正视自己与公司管理层的决策意见之间的关系？如果自己的想法与公司的想法相左，员工能否正确对待？他们必须对公司中完美的事物存在的原因做出解释吗？他们对为什么本公司是顾客的最佳选择做何解释？

4.企业是否非常介意自己的形象，在应当发挥幽默感的地方，动用律师来解决？

5.公司对自己的员工进行公司常识训练吗？公司员工能够讲述企业精华所在的故事吗？

6.员工们是否在自己的邮件末尾例行公事地加上一句“上述观点不代表管理层的意见”？

这些迹象都有一个共同点。每一项都表明，你的企业实际形象与宣传形象存在差距。差距所在之处，就是虚假之处，这些差距的曝光会让企业备感尴尬。营销在很大程度上就是为了粉饰这一差距，戴明（Deming）对此提出了那条永远行之有效的建议：“驱散恐惧”。我们不妨加上一句：驱散羞愧。

但企业怎样才能做到真实？真实可信意味着言行一致。既然企业并不是个人，因此它们的可信度最终体现于他们的员工身上。如果公司装腔作势，那么代表公司的员工也必然装腔作势。相反，如果企业言行一致，那么企业的作茧自缚之举就会不复存在，营销人员也就不会编造漂亮但却失实的宣传广告。销售人员会放弃所谓的“销售机会”，因为抛弃这些所谓的机会可能比勉强支撑更好些。产品设计人员也就不会开发对顾客没有真正好处的产品。

这些都和只言片语的定位宣言、套路化的新闻稿、在每次公司开会前宣誓效忠企业目标没有关系。定位应该是用心来体会，而不是靠死记硬背来记忆。我们凭记忆掌握的东西不会激励自觉地工作。我们可以正确背诵词句，但这些词句并不是我们自己的——我们没法对它们进行发挥、演绎。你说不了两句，市场上的顾客们就会察觉你在死记硬背，因为网络就是依靠人们的自发性建立的。大家都想听到真实的声音，只要有一个互相交谈的机会，我们就不可能被虚假的声音所蒙蔽……至少不会被蒙蔽太久。

要是企业真的弄不清自己的定位，不妨试试下面这个简单的方法：听听市场对你如何评价。如果你不喜欢市场的评价，先别急着否定市场，认为他们都是由一些目盲耳聋、看不出你的内在品格的人组成的，还是先好好反省一下吧。要是你两年来一直自我标榜为“时间公司”，而市场仍然认为你是生产高价的礼品的钟表制造商，那么对不起喽，这才是你在市场中的真正定位。要是你不喜欢听到人们的评论，那么你们公司的营销任务，并不是转变市场的评价，而是实实在在地重塑自我。那需要付出整整一代人的努力：大众公司就是例子。

参与对话

《传统营销战略战术指南》（*The Marketing-as-ususal Manual of Strategy and Tactics*）一书中有关公关、广告、营销宣传企划、定价、定位——总之是这一切——的章节都得推倒重来。这并不是因为战争从空战转入了地面站，也不是因为如今我们的作战对象从正规军变成了游击队。原因在于传统营销以为在这场营销大战中，“敌人”正在举行派对：“嘿，老兄，穿上这件夏威夷衫，抓点薯条，蘸蘸佐料，加入我们吧。不过首先，你得放下那把攻击性的武器。”

关于如何参与对话，笔者建议如下：放松，高兴点，先别说话，听听别人说什么。传统营销惯于挥舞巨斧，把宣传信息楔进众人的头脑。如今宣传信息用不了几分钟就会被拆穿，哄骗会被人识破，遭到嘲笑。比起斥资百万的广告大战，拙劣滑稽的模仿让广告传播得更快。总而言之：网络的发展速度突飞猛进。

所以，马上参与交谈吧。但应该怎么做呢？

企业的声音

下面我们来做一番推论。你的企业需要参与到新的市场对话当中，这些对话是用有人情味的声音来进行的。你的声音要能够公开表达出你的真实身份，你究竟是谁，来自何方，等等。因此，我们可以得出一个合理的结论：至少在网上，如果你的公司没有令人信服的声音，就无法参与市场的对话。

听起来很简单。但这话放在企业身上又意味着什么呢？企业没有声音。他们没有可以说话的嘴巴，也没有可以打字的双手，也没有能够背叛他们真实意图的肢体语言，也没有可以强调笑话效果的眉毛，企业只是法律上虚拟的人格。

但公司并不是虚拟的实体，公司就像家庭和国家一样真实。像所有社会实体一样，它们又是以公司的身份说话，有时以公司中个体的身份说话。

公司有自己的声音。你在公司的网站上可以非常清晰和透明地听到——有的令人信服，有的让人难以信服——公司的声音。甚至在最后一幅图片下载完毕之前，你通常就能判断出这家公司在发言时是否怀有热情，是否对网络麻木不仁或不感兴趣，他们上网是否只是因为某个顾问说非得上网不可。你可以判断出，这家公司是有一个中肯的自我评价，还是自诩为某某产品的最佳供应商！你可以判断出，他是愿意与你交谈，还是只想赚你的钱。你可以判断出，在这家公司工作的人是有归属感，还是怀揣简历，时刻准备跳槽。你可以判断出，这家公司所说的基本是谎言，还是基本属实。

但你真能判断出来吗？顾客在显示屏上看到的毕竟只是冰山一角。

难道不会有某个聪明的营销人员编出某个网页，让它看起来既时尚又欢快，成功掩盖了公司内部苦闷的呐喊？

> **风趣**
>
> 网络是一片风趣的空间——的确如此。我们能够从别人的幽默里分辨出他们的语气。如果你有幽默感，表明你能够拉开一定距离看待自身，以及自己严肃关注的事情。在大多数情况下，幽默都是树立个人可信度的必要条件——如果你不能自我解嘲，那你是在用真实的眼光看待自己吗？毕竟，跟大家一样，我们都是滑稽的人。

会有这样的事，但只能掩盖得了一时。几十年来，营销学一直在训练营销人员，让他们掌握假扮诚挚和热情的技艺。但营销的虚假面目维持不下去了，人们会在交谈中识破伪装。他们会上网，让全世界的人都知道，这个有着快活小狗的网站掩盖了一家利欲熏心的企业的真面目。他们会让全世界的人都知道，这家承诺待客如宾的企业不给你回复电子邮件，而且在顾客退回蹩脚的货物时，让顾客自己掏邮费。市场会很快弄清你的真实面目，不信就走着瞧吧！

正因如此，要是你说谎，就等于搬起石头砸自己的脚，背叛了顾客对你的信任。你也许还能赢回被你破坏的信任，但你得说实话，并向人们做出承诺，而不是向他们发送宣传信息。

好在我们几乎每个人都知道，怎样才能像个真实的人那样交谈，只需要把我们脑袋上的那把巨斧拔下来就行。

错误的嗡嗡声

> 对传教士而言，英语是一种
> 完美的语言，因为你可以先信口开河，
> 再考虑你到底想说什么。
>
> ——加里森·凯勒（Garrison Keillor）

要找到在我们头脑中嗡嗡不休的宣传广告信息，将其消除，要比废

除在不知不觉间溜进你记忆里的某些词汇容易得多。在词汇的层面上，我们常常会不自觉地用起这些旧广告词。在科技行业，这种情形尤为常见。比如鲍伯·爱普斯坦（Bob Epstein）在执掌Sybase公司时，做了一次演说，这次演说原本相当出色，唯一的遗憾是在那场演讲中他使用了一些技术冷僻词，如“延伸型企业客户服务器”这一术语。之后，当众多的听讲人被问到是否能回想起这个词时，多数听众只记得一堆含糊不清的词，但谁都想不起这个短语究竟是什么了。

这是因为“延伸型企业客户服务器”一词完全是由科技术语组成的，语音清晰但语义含糊，就像是拼字游戏中的空白方格一样：你把它们用在哪儿都成，但它们没有任何价值。科技术语把一些含义明确的词组合在一起，让它们变得没有意义。如果把语言比作一个活生生的有机体，那么科技术语就像是影片《人体异形》（*Invasion of The Body Snatchers*）中的那些只有人形外表的怪物。它们看起来像是真人，但其实不是。科技术语就像那些人形怪物一样，变成了一种标准。清晰易懂原本应当成为科技术语的规则，结果却变成了例外。如今，我们已经不再制造芯片、电路板、计算机、显示器或打印机，我们甚至不再制造产品，而是提供解决方案，在这个虚幻的名词前面加上诸如彻底的、全面的、无缝的、符合行业标准的、技术领先的等空洞的修饰语，使之变得越发空洞无聊。

同样模糊和常见的，还有提供平台、开放、环境和动词“支持”。如果兽医使用科技术语，他也许会说狗是充当闻味的平台，是跳蚤们的开放环境，支持吠叫。

这哪里是人话！这分明是瞎掰！

另一个有关技术术语的绝佳例子是一篇新闻稿，宣布耳熟能详的Xymos公司毫无目的地更名为没有特色可言的Appian科技公司：

> 在过去两年里，Xymos一直在重新定位。该公司现已不再是一家典型的半导体供应商，公司已经集中实力整合先进技术，将创新的体系架构和软件应用于个人电脑和工作站，提供高性能的系统解决方案。

如果能够当场进行沟通，我们也许能弄明白，Appian科技公司如今靠什么行当维持运营。因为这篇新闻稿是用科技术语写的，教人看不

懂。起码Xymos曾经是“一家典型的半导体供应商”，而Appian科技听起来啥也不是，它“集中实力”“整合”一堆“先进技术”、“创新的体系架构”、“高性能的系统解决方案”之类的玩意儿。

由于“Appian”原本是一条著名的罗马大道的名字，你会觉得这个词也许跟Xymos公司的新身份有关。但新闻稿说：

> 我们选择Appian这一名字，是因为它代表了运用尖端科技和创新的能力，我们将这些尖端科技和创新整合成为多种解决方案，它们为客户带来了不一样的身份和竞争优势。

难道这就是罗马人的本意？

在此有必要引用Appian的董事长兼执行总裁的话，他的话更是清清楚楚地说明了问题所在：“我们在Appian科技所做的，就是把尖端科技和创新结合起来，并将其整合到高性能系统解决方案当中，他们为客户带来了不一样的身份和竞争优势。”两年就能做到这一步吗？

令人惊奇的是，Appian科技并未自取灭亡，而是悄无声息地打了一个哈欠，如今它的股价几乎没有变化。

我们心里有数，却仍然沉迷于技术术语。原因是明摆着的，当我们使用别人听不懂的字眼时，我们显得机智过人，无比精确，使用“分布式平台环境”这样的字眼，我们显得像是高科技市场的一员，说像如“你知道的，就好像，反正……”显得像是青少年一样。

当然，迷恋空洞字眼的不光是科技业。www.ford.com网站上的宣传材料谈到了林肯车的“高级性能特征”、“尖端安全系统”和“高级TracTM偏航控制”。本田也不甘示弱，称其奥德赛车（无疑，奥德修斯会选择驾驶该款车去特洛伊城）拥有“尾部撞击区”、“高级牵引控制系统”和“分级逻辑编程”。当然，餐厅也有自己的行话（可以称之为用餐外语，后来还冒出了新型用餐外语），室内油漆工、体育播音员、童子军领队，乃至每一个人都有自己的行话——人人都炫耀着含糊其辞的用语，就好像含义实在的词反倒显得粗鄙似的。

所以我们建议：使用含义实实在在的词。直至目前，新式的网上交流对营销一贯采取的空洞无物的自吹自擂伎俩格外敏感。

谁发言

但由谁来发言呢？

公司感到自己迫切地需要将交流控制起来；这种渴望如同出售产品的渴望一样根深蒂固。他们制订出组织计划，以确定由谁来发言。他们宣布了这样的政策：只有公关部可以对媒体发言，只有投资关系部可以跟金融界交谈，只有执行总裁可以跟报社记者交谈。可我们的宣传信息马虎不得，我们的定位动摇不得。上帝知道某个心怀不满的员工会跟重要客户说些什么！所以，我们要成立一个指挥管理体系，驻守在牢固的通讯碉堡里。

也许你还得试着编一张严严实实的网才行。一个明摆着的事实是：你的员工已经参与到市场对话中了。在多数情况下，他们这么做的原因是，他们发现这种与工作有关的对话十分有趣。他们喜欢与顾客交谈，他们乐于助人。还有，很抱歉地指出，如果企业实质上确实存在缺陷，他们也喜欢发牢骚。

他们不愿意做，永远也不会主动去做的事，就是发布宣传信息。如果你把这件事作为他们的任务规定下来，他们马上就会成为公司的工具。我们都很擅长辨别“托儿”：他们缺乏自发性，他们的话生硬做作，他们的情绪显得过于高涨。实际上，在新闻组里，不难看到有人告诫网民，当心某人发的帖子，这些可疑人物说起话来就像是企业的传声筒，让人难以相信。

那么企业该怎么做？人们可不会老老实实地重复信息。你不能让他们噤声不语——至少没法长时间这样——你也不能让他们说那些连自己的孩子、配偶、朋友或者其他任何人都不相信的话。还是别拿什么纪律处罚少数的背叛者吧，他们出于恶意或无知，把不该说的一股脑儿地说了出来。还是把你的干劲用在建设一家有价值的企业上吧，这样，你也会忍不住要加入这场新的全球对话当中，吐露自己的心声。

人声鼎沸的网络

但风险如何？比如某个“普通职员”在当众为公司说话时出现言语闪

失，该怎么办？说出具有法律效力的话怎么办？泄露了机密或敏感内容怎么办？上帝啊，到时我们该如何是好？

咱们不妨换个说法：我们允许太阳明天升起吗？这是注定要发生的事情，它正在发生着，而且一向如此。业务员在巴士上向邻座描述了企业的战略，还提出了批评之词。一位技术人员告诉她表弟如何绕开安全防范措施，电话客服人员告诉顾客（在上班时间！）外包装上吹嘘的一项功能其实并不怎么好用。

这些人都是在替公司说话。但是通过一种谨慎考虑的把戏，企业声称未经它们授权的员工所说的话并不能代表企业，他们的言论没有正式效力。正式说来，企业内部的对外宣传渠道一般都是与企业的等级结构相对应的；正式说来，整个公司正式发言的渠道是唯一的。企业所发表的任何内容都要经过批准，都是真实的，具有法律效力的。任何未经“核准渠道”发布的内容都只是员工乱逞口舌之快而已，公司对此不负法律责任。

当然，这些所谓口舌之快中吐露的所有激情、热力和喧闹音乐，都是在各种意义上为企业代言，唯独不是在法律意义上。他们是在即兴发挥，而不是“照本宣科”。他们是在追求与顾客共享的乐趣，而不是为企业的利润而与顾客产生矛盾。那些想让员工做到众口一词的企业（“不对，詹金斯，都有100遍了，你在说‘全世界最主要的高效软件解决方案生产厂商，产品会令你的供应链利益最大化’的时候落下了‘高效’！”）正在白白浪费他们最有价值的营销资源。如今那些口舌之快的闲言碎语有了网络这一扩音器，他们的声音可以传遍全球。在网络化的世界里，人们的口水简直足以浮起轮船。

经常与员工打交道的顾客们早就学乖了，他们知道，土星公司汽修师在网上对顾客提问的回复，与土星公司技术服务人员的正式答复大相径庭。他们知道，新闻稿的内容与土星公司总裁在公司野餐会上所做的动员讲演不是一回事。聆听本身就包括对言语和发话人的揣测，互联网为我们提供了这方面的大量训练机会。

当然，不可避免会有法律问题。尽管在交谈当中，人们对于对话内容的正式程度几乎总是心知肚明的，但律师还是担心，有人会无意识地或是恶意地把一句戏言当作正式声明来看待。当然，确实会有这样的事。但企业本来就不乏风险，就连运输货物都不无风险。

因此，员工最好努力表达清楚，自己言论的地位和性质。这不是说要让他们在邮件里添上“不代表管理层意见，等等”——这往往是员工们在心理上与企业疏远的标志。他们真正应当做的是传达出言语的法律地位，而不是介绍更多的法律教义。也不是说企业因此就能够禁止员工在工作时间上网发言，禁止他们在下班之后表露自己的雇员身份。他们可以建成一堵防火墙——或者用更恰当的比喻来说——把他们的公司变成网上的黑洞。当然，网上的对话并不会因此停顿。在某些人的讨论当中，公司的沉默会变得引人注目——“嘿，为什么ABC公司没有人解释一下，如果把钥匙插反了，该如何防止产品着火呢？”——这片空白会被专家型（但不无夸张的）顾客的意见填满，随后是竞争对手的意见。如果哪家公司真的成功地把自己变成了黑洞，网上也就没有人谈论它了，网下也没有了。

错误领会背景信息

我用“错误领会背景”（framejacking）一词来表示人在领会背景信息方面犯了严重错误，比如：把垃圾扔到了五金店待售的桶里，或者让乔治·克鲁尼（George Clooney，美国影星）给你的孩子治疗皮疹。传统营销必须着力避免在网上犯这类严重错误。例如，我曾在一次会议上听到国有银行的一位代表自豪地解释说，他的银行对外发送电子邮件，宣传其为特定客户量身打造的服务，邮件有当地银行经理的签名。这些宣传信息巧妙地包含了排版错误。他们确保不在凌晨两点发送此类邮件，因为消费者往往对这一时间段发出的邮件心怀疑虑。这是对“1：1营销”[4]的仿古效法，提出这一短语的是唐·派珀斯（Don Peppers）和玛莎·罗杰斯（Martha Rodgers），它指的是大商户为顾客提出个性化的提议和服务。但既然给对象顾客发送邮件的是软件程序，这一做法应当称作0：1营销，如果它以1：1营销自居，那就是错误领会背景。

同样，个性化的软件使得网站能够根据你的浏览历史，调整网站向你展示的商品。这一做法可以增强网站对客户的实用性，但如果网站试图表现得像网站背后真实存在的人一样对顾客满怀爱心，那么这就犯了严重的领会背景错误……也大大辜负了顾客的信任。

——戴维·温伯格

这才是真正的风险。

从积极的方面看，我们应当承认，很多人不可避免地会以多种不同的方式为一家特定的企业说各种好话，公司也可以提出一个最重要同时也最难回答的问题：一家大公司如何能与成千上万的人进行对话呢？

机械的声音

科技正在把我们对话中某些非对话成分清除出去："你好吗？很好，谢谢。今天我能为你做点什么？这样就可以了吗？好的，祝您今天过得愉快。"这些话要在每周40个小时里，每小时都重复十几遍。只要有一台ATM提款机就行了，谢谢。的确，用机器来做事，我们减少了一些人际交流，在某些地方，与银行出纳进行简短的对话是社交活动的一部分，不应省略——这是古代市集留存至今的一部分。假如你认为的确如此，那你就别用ATM机了。但在很多情况下，用机器自动处理事务会使人们解脱出来，不必进行半程式化的人际交流。

在其他情况下，网络带来的自动化正在提高网下市场的水准。例如，各地的书店为了与亚马逊竞争，开始与顾客加强交流，正因为我们能够从亚马逊"零阻力"地轻松购书，所以我们对各地书店增进交流的这一举措格外看重。

首先，所谓对话并不一定非得是完全互动的，要求从网站上获得个人服务的人毕竟是极少数。我们乐于检索常见问题解答（FAQs）和说明（ReadMe）文档，自己寻找答案——这些答案都是从企业与市场的真正交谈中精挑细选出来的。

其次，当需要进行对话时，或者在顾客想要进行对话时，有足够的可以依靠的企业代言人至关重要，这是成长中的企业可以满足市场的对话需要的唯一方式。以西部数据（Western Digital）公司的网站（http://www.wdc.com）为例，用户可以就该公司的硬盘技术问题在此发帖询问。自然，多数问题都是问硬盘为什么不好用。有一位西部数据公司的客服人员会在几小时内回帖，整个交流过程是公开进行的、没有过滤审查的。结果，遇到问题的顾客往往能从以前的交流中找到答案，同时也解决了他们自己的问题。当然，来这家网站的人会发现，并

非所有的西部数据的硬盘都能永远不出故障地工作，但这并不是什么新闻。更重要的是，他们了解到，西部数据公司对自己的产品有十足的信心，并不忌讳顾客的怨言，如果哪块硬盘坏了，会以互联网特有的速度得到诊断和维修。也许最重要的是，他们看到顾客们和热心人士积极关注并积极参与到交谈之中。企业还能找到比这更好的褒奖吗？顾客还能找到比这更生动的、更现实的信息渠道吗？

要是你想听听新式营销的声音，不妨先听一听来自封闭性最强的公司的内外及四周的对话吧，虽然这些公司依然认为营销就是把宣传信息灌输给大家。我们的祖先在古代的集市上听到的就是这种声音，人们在集市上自发地谈论着他们认为重要的话题。

如何交谈

我们都在重新学习如何交谈。我们都有做得好的时候，也有做得不妥的时候。1994年秋天发生的两件事被看作是关于危机管理的两个好的案例。在第一个例子里，企业在象牙塔里故步自封，与大众隔离，酿成了一场重大灾难。在另一个例子里，对事情加以关注的人们进行了一场真正的对话交流，事情得以顺利解决。

我们应该先来分析一下那场灾难吧。20世纪80年代和90年代初，Compuserve公司主持了许多最出色的网上论坛。EETIMES论坛就是这样的专业沙龙，由《电子工程时代》（*Electronic Engineering Times*）主办，是面向电脑芯片设计、制作者们的顶级杂志。可以肯定地说，多数论坛参与者使用的、开发的都是装有英特尔（Intel）芯片的电脑。所以当“一款早期的奔腾芯片有瑕疵”这一新闻最初发布在论坛里时，没有人太当回事。他们一笑了之，就把它抛到脑后了。毕竟，芯片有瑕疵是常有的事。但他们都希望英特尔公司能够到论坛里来，谈谈此事。

但英特尔公司并无回音，后来《电子工程时代》杂志的一名记者阿莱克斯·沃尔夫（Alex Wolfe）在杂志里报道了这一瑕疵。很快，主流媒体转载了这一报道，就像炸了锅一样。

为了应对这一危机，英特尔公司的执行总裁安迪·格罗夫（Andy Grove）在论坛张贴了一些内容，讲述了英特尔公司的工作情况，这个

帖子读起来艰涩得就像是罗马教皇教谕。其中讲到了一项制度，这项制度在这一瑕疵应当由谁关注、不该由谁关注之间划了一条界线，还表示愿意更换第一批有缺陷的芯片。对这一回应，并非人人满意，但论坛上的成员们起初持宽容态度。他们想要弄清此事的原委，于是他们试图让格罗夫谈谈这个问题。毕竟他已经对此事表过态。他肯定也有交谈的意愿。但很快论坛成员们发现，格罗夫只是来张贴一份通告而已——这位大人物无意参与到对话中来。

所以，当英特尔被媒体痛批时，本可以帮腔的工程界盟友却没有伸出援手。毕竟他们才是英特尔的真正顾客，他们明白为什么出现这样的瑕疵。他们是权威，能够说清楚。但他们对格罗夫报以沉默，就像格罗夫对他们报以沉默一样。英特尔公司在公众面前颜面无存，召回了所有有缺陷的芯片，因为信誉受损造成的损失估计达数百万美元。

与此同时，在Compuserve公司的航空论坛里，另一场公关不利的事件正在酝酿。这一事件涉及联合航空公司（United Airlines），该公司新型往返航班起飞不稳定。就像《电子工程时代》论坛一样，这个航空论坛的参与者非同小可：有飞行里程数很高的飞行员、领航员、空中交通管理员、旅行社以及航空公司各级人员。

要是你能把“商誉程度测试仪”接到论坛上，测量一下联合航空公司的商誉程度的话，联合航空的往返航班收到的评价大大偏向负值。行李丢失（有位乘客多次遇到这样的事），乘客登机混乱无序，旅客大为不满。

然后有一名联合航空的员工（当时联合航空的广告常常将员工称作“主人翁”）来到论坛，开始帮助解决这些问题，引起了极大反响。以下略举几例：

“联合航空的人对此感兴趣是一件好事！”

“能跟联合航空的人聊聊真不错……谢谢。”

“作为一名飞了10万公里的飞行员，很高兴在网上看到你们有人参与在线讨论。”

“我是联合公司的一名飞行员，谢谢你花时间回答这么多有关往返航班的问题。”

“很高兴能在网上看到联合航空的员工参与讨论，而不是冷眼旁观。”

“作为联合航空公司的顶级飞行员和PassPlus驾驶证的持有者，我为你对此事的兴趣和为参与论坛讨论而花费的时间表示由衷的谢意。”

“不要撇下联合公司不管，你对我们很重要。你的意见很有帮助，你让事态有了转机。”

这类对话使得“商誉程度测试仪”的指针转到了正值区，只因为有一个人挑起了与顾客交谈的重担，努力解决他们的问题。这只是一个人。

后来有一天，还是这位员工贴出告示称：“联合航空公司的对外联系制度规定，在没有接到对外联络部明确指示的情况下，员工不得擅自回答各类问题。由于我的做法与该制度不符，我不会再参与讨论了。我希望未来的局面有所改变，在此之前，请将意见直接发送给联合航空全球总部的客户服务部。”

随后的事可想而知。联合公司自然是引火烧身，被这位员工在论坛上的新朋友大肆鞭挞。

但与英特尔不同的是，联合公司坚持展开对话。一名联合航空的高级管理人员来到论坛，很快表示，联合公司愿意学习这种新型的市场关系。先前那位联合航空的雇员和这位高管一起参与对话，使事情得到了解决。指针又回到了正值，联合航空再也没有什么不好的消息传出来。

接受教训了吧？交谈派对已经开始了。你可以参加，也可以不参加。要是你不参加的话，人们会以为你的沉默是出于傲慢、愚蠢、自私，或三者兼而有之。要是你打算参加，不要像法人实体那样死板，或是披上遮遮掩掩的官方外衣，要作为有血有肉、有名有姓、有观点、有幽默感、有热情的人去参加。

营销技艺

市场最初是人们谈论自己关心的事情的地方，人们所运用的声音是

特别的，如同摆在桌子上的工艺品一样真实。随着买卖双方的距离越来越远，企业的声音和我们真实可信的声音之间的裂痕也随之加深。营销变成了一种职业，一门实用科学，变成了通过适当施加刺激（包括间或使用“营销之斧”）引起预期反应的工程。

营销并不会舍我们而去，也不应如此。但营销需要快速、彻底的发展，因为客户已经网络化了，而且现在比企业知道的多，学习速度比企业快，比企业更诚实，同时比公司更有乐趣。人们的声音又回来了，声音带回来了技艺：由激情所驱动的独特个人作品。

在市场上发生的一切，应当——并且即将——发生在营销身上。营销应当成为一门技艺。想想从前做手工活的工人们吧，他们怎样倾听正在制作的器具发出的声音，怎样根据黏土的质感塑造水壶，怎样设计住宅，以便适应地形特色。营销的素材就是市场本身，营销只有在听取新鲜而又古老的话语声之后，才有可能成为一门技艺。

通过倾听，营销将会重新学会如何对话交流。

---

[1] 鲍伯·麦特卡夫是以太网发明人，3Com公司的缔造者，还是《信息世界》（*Infoworld*）的专栏作者，此外他还从事着多种职业。——译者注

[2] “推技术”（Push Technology），在客户机/服务器的应用程序中，推技术能够向客户机传送数据而无须其发出请求，例如发送电子邮件。相比较而言，万维网却基于拉技术(Pull Technology)，因此客户机浏览器必须事先向网页发出请求，所需信息才能被传送过来。传播媒介都属于推技术的应用范畴，因为不管是否有人接收，它们的信息都照发不误。——译者注

[3] 《宋飞传》是美国颇受欢迎的一部情景喜剧。——译者注

[4] 1：1营销（One-To-One Marketing），是一种客户关系管理（CRM）战略，它为公司和个人间的互动沟通提供具有针对性的个性化方案。一对一营销的目标是提高短期商业推广活动及终身客户关系的投资回报率（ROI）。最终目标就是提升整体的客户忠诚度，并使客户的价值达到最大化。——译者注

第五章
超级链接化的企业

戴维·温伯格

如今企业给人的印象迥异于从前。

人们在商务会议上讲起话来咄咄逼人，人们跟顾客讲起话来直截了当毫无保留。电子邮件短小精悍，往往一语中的。

过去，夸夸其谈表现出来的自信使你得到重视，如今取而代之的是风趣幽默的个性。

事实上，如今到处都是欢声笑语，不过这些欢声笑语经常传达出来的，不光有欢快，还有洞察和苦涩。

有时你可以断言，你可以从某个角落听到孩子气的笑声，这笑声盖过了煮饭的声音、鹦鹉的叫声，以及UPS（美国快递公司）货车开到的声音。

在企业的种种繁文缛节——委员会、进度表、工资支票、上级交办的大批任务——背后，有一种低沉的嗡嗡声。这是人们走在通往人性化交流的道路上的时候，嫩芽破土而出发出的声音。最令人惊奇的是：倾听声音，你就能知道是谁在说话。

人们在说话时，又可以恢复自己的本来面目了。

企业内部网启示录

也许你在工作单位里，没有听到这样的事。但如果你所在的企业已经与网络有联系——肯定是这样——那你就会听到这样的话语声。

奇怪的是，你得发出一些新的声音，才能听到这样的对话。否则，这些话语声在你听来，就像噪音一样，就像是自动化的、有条不紊的现

代企业发出的和声一般。

不管你有没有听到，有没有理解这种声音。企业里出现这样一道鸿沟，其大小取决于人们的用心程度。

正因如此，时机已经成熟了：人们可以表现得风趣幽默、怒气冲冲，也可以荒唐不羁。

试想在由网络造成的鸿沟另一侧，被管理人员确认的公司所有的部门机构，看起来就像是奇异的古代文物，就像戴着扑了粉的假发，穿着中世纪服装参加公司野餐会的人一样不合时宜。

讽刺的是，因为网络而出现的鸿沟，正是由人际交往所催生的。网络自发地赋予企业内部的人们多种多样的联络方式。他们可以给个人，给某组固定的或变动的团队，给所有销售人员，或者“只”给董事会发电子邮件。他们可以转帖富有新意、增长见闻的网页以表达自己的兴趣爱好，可以给正式的技术文档纠错，或者提醒大家注意企业不想让任何人读到的行业分析报告。他们可以编写简报，毫不留情地嘲弄企业的方针路线。他们可以在网上下棋，或者在一款残酷的游戏《雷神之锤》（*Quake*）中把同事给干掉。在这款游戏里，那些从来不在会上发言的家伙往往会把自己的经理一顿痛扁。他们还可以找到本公司和竞争对手的每一条信息，可以买车，可以像布迪·盖伊（Buddy Guy）[1]学习弹奏布鲁斯。

总之，网络已经让你的企业里每个上网的人产生了这样的期待，他们不但期待着能够直接获取信息，而且还期待着别人能用富有人情味的声音告诉他们真实情况。他们还希望自己能够找到自己需要的东西，希望自己能够实现自己的需要，而不必仰仗比自己衣着更光鲜的人出手帮忙。之所以会这样，并不是某种管理理论或某一本商业畅销书籍使然，而是因为只要桌子上有一台电脑和一根网线，任何人都可以上网。

于是，在那些上网的人和那些把有门的办公室看作成功标志的人之间，出现了一道鸿沟。这道鸿沟是不同期望之间的鸿沟，而期望总是引导着人们的想法。结果，总是公司想的是一回事，而上网的员工们落实起来，往往适得其反。比如说：

· 公司通过时事通信和公司会议与我沟通，旨在提高我的士气。

实际上，我通过电子邮件笔友得知，公司告诉我的都是些顺耳的谎话，我觉得这令人沮丧。

· 公司的组织结构图告诉我，每个人的职责是什么，好让我知道该如何做事。实际上，组织结构图表达的是权力的架构。代表了一种官僚机构的繁文缛节，它标明哪些人应该予以回避。

· 公司管理我的工作，以确保公司上下协调配合，有效运行。实际上，上级强行布置的目标不容更改，使我无法按照自己的工作经验行事。

· 公司为我提供了一条职业轨道，于是我能够看到自己今后在企业里的美好前程。实际上，我发现组织结构图顶部狭窄，多数人的职业道路必然走不通。

· 公司为我提供了便于做出恰当决定的全部信息。实际上，这些信息是有选择的，旨在为某个决定（或某种世界观）提供支持，但是我并没有对这个决定投入时间和精力。统计数据和行业调查就像制空火力一样纷纷出台，为的是掩盖这一事实：尽管我们掌握了大量数据，但我们无法理解。

· 公司以目标为导向，把由眼下到未来的道路划分成了细小、明确的步骤，企业可以跟踪和管理。实际上，如果我埋头苦干，完成我的那一份工作目标，我不会给企业增添我能贡献的价值。我需要浏览，甚至需要娱乐。缺少了娱乐，只会发生糟糕的事。有了娱乐，就可能出现意外的惊喜。

· 公司给我规定了截止期限，这样一来，我们就能准时发货，保持信誉。实际上，按照随意规定的截止期限进行生产，只会让我发出质量不佳的货物。管理人员用不着这样硬逼着我干活。信任上哪儿去了，老兄？

· 公司把顾客当成是必须制胜的对手。实际上，与我通过电子邮件交换意见的顾客人品很好，对这家公司满怀热情，当初我进入这家公司时也是这样。你知道吗，比起我的经理，我宁愿跟他们交谈。

· 公司在写字楼里办公，为的是便于员工开展工作，把我完成工作所需要的所有一切集中到一块儿，避免让我分心。实际上，我需要的东西往往是在企业围墙之外的，这一趋势越来越明显。当我真的想做些什么事的时候，我就回家做。

· 公司付给我报酬，是因为我身为专业人员，我的一举一动都体现一种职业习惯，遵循了某些不成文的规则，这些规则关系到着

装、为人处事、皮鞋款式、宗教意识和幽默程度。实际上，只有撇开这些专业风范的言行举止，我才能看出谁可以信任——我可以和谁一起卓有成效地共事。

一定是出了什么问题。不然，就是情况正在好转。

问题不容小觑。在星期五穿上便装，在自助餐厅里摆上健康食品，或者在去停车场的路上遇到下属，放下架子，嘘寒问暖，这些都解决不了问题。权力架构、办公室里的钩心斗角、社会关系学，甚至工作的谨慎，都散发着令人作呕的酸腐气息。

但你用不着说什么豪言壮语。我们还是从画面开始吧。这就是为什么我们的祖先们会在墙上画下野牛：他们在学习观察。所以，就让我们来看看我们对企业的基本印象吧。

在堡垒般的企业内部

不知从何时起，我们把工作与建造堡垒混为了一谈。

撇开那些财务方面的莫名其妙的术语和管理方面的行话，这就是企业的基本景象：

· 它位于一座高高耸峙、颇为气派的写字楼内。

· 企业内部有我们需要的一切。

· 这很不错，因为企业外面充满危险。我们被竞争对手，乃至自己的合作伙伴和顾客所包围。感谢上帝，多亏有这堵厚实的高墙！

· 国王掌管一切。如果国王贤明，我们就会繁荣昌盛。

· 国王有宫廷，公爵、子爵，以及其他级别略低的贵族们，每个人的权力都来自于国王。（国王甚至支持设立一名正式的宫廷小丑，当然是有限度的。）

· 我们每个人都有各自的角色，各自的位置。如果我们每个人都做好国王的宠臣分配的工作，我们的堡垒就会击败所有其他可恶的堡垒。

· 然后我们成功了——或者，我们觉得胜利和成功是一回事，我

们会说我们“胜利了”。我们跳起了笨拙的舞蹈，看上去傻乎乎的，同时喊着：“第一！第一！”

本质上，这座堡垒是一个与世隔绝之处。我们每天早晨去那儿报到，然后在那儿待上8小时、10小时或者12小时，其间接触不到真实世界。放下的闸门不但把敌人拒之门外，也把我们与让我们分心的事物（比如我们的家庭）隔绝开来。随着吊桥在我们身后升起，我们变成了公司人，变得与平时的自我大相径庭，以至我们第一次把孩子带到办公室时，他们往往会藏在办公桌下哭泣。

在这样的世界上，互联网看起来就像是一种媒介：其存在目的就是为了让堡垒企业在网上发布商务信息，使信用卡交易变得比以往更加便捷。正式来讲，这是对互联网持抵制态度的看法。

从根本上来讲，网络并不是信息、营销或销售的媒介。它是人们置身其间，结识、交谈、建设、争执、恋爱、娱乐的世界。实际上，网络世界要比商业世界更广阔，能把商业世界完全囊括。你听到的那种含糊不清的抱怨声，正是人们对此过程进行消化和领悟所发出的声音。

这场变革的意义是如此深远，它不仅仅是对当下情形的否定。你不能仅仅在堡垒企业门前摆上一个大大的“不”，并且说：“啊，壁垒要垮掉了。”并不是这样，一座堡垒真正的对立面并不是一座无墙之城。

而是一场对话交流。

超级链接将等级制度颠覆

堡垒企业想当然的想法正在受到“超级链接”这个温和的小东西的挑战。

这样的小玩意儿怎么能改变企业生活的根本原则呢？很简单。这个小东西代表了积少成多所带来的重大改变——既然生活中的一切无不与积少成多有关，那么超级链接就不是什么微不足道的东西。

当然，企业在法律意义上是一种实体，但毕竟只是一纸文件而已。实际上，真正的企业意味着人们之间建立起来的各种联系。

现代企业几乎毫无例外地选择了一种特定的组织形式：等级制度。等级制度有两大鲜明特征：它有顶层，有底层，顶层比底层窄。权力来自顶层，你在这条食物链上走得越高，就会发现人越少。

这种等级制度不但使得权力结构一目了然，并且，一个成功人士组成的排他性俱乐部的形成，使得升迁发迹变得更具诱惑力。就像拉罗什福科（La- Rochefoucauld）[2]所说的那样："只有我取得成功是不够的。我的朋友们还必须全部失败才行。"

难怪我们中的许多人早晨盯着自己的赤脚，不知道我们为什么要穿袜子。

以下是有关企业等级制度的另外两种观点：

第一，他们假设——像安·兰德（Ayn Rand）[3]和不善交际的青少年一样——生活的基本单元是个人。尽管我们理性认识的结果证明：个体只有身处群体——比如家庭和社区——之中，才能凸显自己。（你知道，要把一个孩子养育成人，需要举全村之力。正如培养出马屁精，公司上下都难辞其咎。）

但网络显然不是以个人为基础的。它是一张网，是人际关系之网。在互联网上，人际关系体现为超级链接。在网络的新世界里，由超级链接联系起来的，不仅仅是文档，还有人和组织机构。网络以企业内部网的形式，将每个人与企业内外的所有信息和人员联系到了一起。

潜在的网络联系覆盖面是广阔的。超级链接就是由一些真实存在的人，根据他们共同关注的对象和他们的知识建立起来的联系。人们的行走之处会有道路，这与根据集中制定的规划而建成的高速公路截然不同。

超级链接没有对称性，没有预先规划，杂乱无章。新的链接可以添加上去，旧的链接可能消失，用不着改动其他东西。不妨将超级链接与你们公司的最近一次改组做个比较，在规划那次改组时，你拿着组织结构图和直尺权衡再三，生怕出现漏洞和不均衡。说到底，杂乱无章的组织结构图简直就是魔鬼的游乐场。

第二，企业等级制度仅仅是权力结构而已，因为从根本上来说，它们是以恐惧为基础建立的。

通过超级链接来理解事物

自从亚里士多德以来，我们就懂得如何判断某种东西是什么：方法是看它属于何种类别，看它与其他同类事物有何区别。例如，人属于动物这一类别，但人是有理性的动物。这种知识体系将事物限定在单一的类别里。然而在超级链接联系起来的世界里，可以通过其他不同的事物（用打比方的方式）来理解事物，可以在同一时间内，用多种不同的事物来帮助理解。

如果你改变了我们理解事物的方式，那你带来的改变肯定十分重要。

组织结构图就像是金字塔一般。古代的法老们出于对人之必死的恐惧，建起了金字塔。今天，企业法老们出于对人的不可靠的恐惧，建起了金字塔般的企业组织结构；他们害怕被暴露在世人面前，如同容易出错的小男孩，惊慌失措。

人类本身就是不完美的。我们会死亡，我们也会犯错误。

有时我们依靠当机立断来避免犯错。但怀疑是人的本性，而当机立断——比毒品更容易让人上瘾——的基础往往是对行动的迷信。

在金字塔内部，我们的任务和职责都已经规定好了。我们告诉自己，只有这样，企业才会有效运转，但实际上，有任务在身给我们带来了极大的安慰，等于是拥有了自己的势力范围：我们深信自己的短处不会被暴露出来……除非四层那个野心勃勃的傻子来揭我们的短，但我们已经想出了蒙蔽他的办法，至少能拖延他采取行动的时间。

当然，把企业分割成一片片被人狂热捍卫的势力范围，并不能真正防止任何人出错或摆脱不确定，作为人类，犯错和不确定性正是我们的标志。

所以，在这儿不妨告诉企业法老们：你们的金字塔已经被超级链接取代了。反正金字塔原本就是建在沙子上的。

网络将企业从担忧中解放出来，尽管并非心甘情愿。企业所担忧的是被人曝光，被人发现自己像人一样会犯错误。网络使每个人都可以和

别人即时联络，而没有由确定职责和权威形成的安全网，但网络也让人们有了这样的预期：你会经常犯些人之常情的错误。现在你失去了点缀权威的装饰，你发现自己竟然和一位初级平面设计师站在一起，而且，你也不能靠商业名片掩饰自己了，那你该怎么办呢？

你会跟她交谈，你们会做一番对话交流。但如果你故作清高，想让人家知道你位高权重，那她马上就会放声大笑，会在邮件里笑得震天响，还会告诉别人你是个多么愚蠢的家伙。

你明白了吗，作为企业基础构造的组织结构图被超级链接所取代，超级链接本身就是对话。它们是对话的途径。而企业首先就是人们进行的各种对话的场所。

企业就是对话交流，因为对话交流是企业的基本工作——确实如此。其实就是这样一些人，他们的工作职责就包含“进行有趣的对话”。

“我能定制超大尺寸的吗”，“明早之前放到我的办公桌上”，“我没参加到团队中”，以及你敷衍经理的不好笑的笑话发出的笑声，这些都不是对话交流。对话交流是促使人们想出新点子，建立合作关系的过程。有时通过对话交流，人们会做出承诺，但更常见的情况是，对话往往使人们就共同的兴趣爱好展开交流，这种交流是没有预设目的的。这种交流的结构一向是超级链接式的，从来都不是分等级的。

要进行对话，你得轻松自在并且有人情味——承认自己并未掌握一切问题的答案，愿意虚心请教别人，愿意和别人一起创造新的构想。

只有不怕犯错，你才能进行对话。否则，你就不是在与人对话，而是单方陈词、高谈阔论，或是朗读PowerPoint上的内容。要想交谈，你就得不怕当着别人的面犯错才行。

对话发生在地位平等的人之间。你上司的上司在会议上问你，你的项目最后期限是什么时候，这不是对话。在一次出差中，你和上司的上司在一家波利尼西亚风格的酒吧里坐了一个小时，你们正儿八经地聊了起来，撇开了那一套企业的官腔，实事求是地告诉对方所面临的危险，结束谈话时还聊到了自己的儿女——也许，这才算是一场对话。

对话颠覆了等级制度，超级链接彻底推翻了等级制度。作为人类的一分子，本身就意味着推翻等级制度。

自下而上

毋庸置疑，网络是贵公司企业规划的一部分。你小心翼翼地限制、控制和管理它。贵公司也许已经安装了企业内部网，可以在网上发布人事管理政策。原先没有人向大家宣读过，如今人们又不愿意在电脑屏幕前看。好极了！

是啊，贵公司集中管理的内部网已经消除了某些文件，管理层隐约感觉不错，但网络并不会动摇堡垒的根基。

你聘请顾问创建华而不实的企业内部网，并制定政策，规定谁可以发什么内容的帖子。你还建立一套指挥系统，以确保只有适当的、经过批准的内容才能出现在公司主页上，同时，你手下的工程师、科学家、研究员——甚至就连营销人员——都已经在着手创建他们自己使用的小网站了。

除了发帖子的人，谁也控制不了帖子的内容。没有人确保企业的标志是否位于正确的位置，没有人确保文风是否正式，是否像最近被裁员的那位中层管理人员的铅笔素描画像一样面目刻板。

真正有意义的活动已经开始了，而此时你仍在公司的宣传部门策划口号。（今年的舞会主题是："网络时代的责任！"）

比如说，太阳微系统公司在统计时发现，他们有800个企业内部网站。在德州仪器公司（Texas Instruments）建设企业内部网时，他们邀请人们在公司的控制网站登记，因为这些人都拥有自己的网站。没几个月，就登记了250个内部网站，谁也不知道没登记的网站还有多少个。

就连自上而下建立的企业内部网，也会给人以自下而上的感觉，据《华尔街日报》的一篇文章记载，这一情形就发生在朗讯科技公司（Lucent Technologies）。在朗讯组建起由横跨3个大陆，13个时区的500名工程师组成的产品开发团队之后，好几十位工程师把他们自己的页面添加到企业内部的工程项目网站上。有些页面是跟项目直接相关的，其他页面则纯属私人网页，比如有的页面是"嗨，看看这张我和狗的照片吧"！总之，这个工程项目看起来，增添了一丝原本没有的人情味。到了最后，团队领导总结称，整个项目的成功在很大程度上离不开"网络的终极民主"。

没错，这些事都发生在技术企业，但要创建企业内部网，你也不必是一个技术天才。如果有人想要分享信息，他们只要把自己的电脑接到网络服务器上就行了。网络是免费的，而且使用起来越来越容易。

企业内部网的革命是自下而上进行的，没有回头路可走。如果企业不能认清这一点，那它自上而下建成的内部网，就会滋长愤世嫉俗的情绪，厕所里就会出现难看的涂鸦，高尔夫球车也会莫名其妙地发生车祸。

处于雷达防线之下的企业内部网——以及网络武器装备的其他部件，包括电子邮件、邮件清单和讨论组——对企业无聊的废话和遮丑的声明置之不理。相反，通过这些新式的网上对话，人们切实完成了某些工作。

网络的特征

网络的确奇特，但并非完全出人意料。情况表明，网络正以其特有的结构特征对企业组织产生影响。所以，如果你想知道超级链接化的企业是什么样的，那就看看网络本身是什么样的吧。

网络的特征是什么？你可以将它划分为七个基本主题：

1.超级链接化。在互联网问世前，计算机网络就像事先规划周详的城市一样，其布局已经提前安排妥当了。谁和谁怎样连接在一起，都是总体规划的组成部分。一旦你被链接起来，就会看到，整个网络都由一个被认可的中央权力机关来统辖。而互联网与此截然不同，互联网包含了上亿张网页，由各个页面的创作者彼此连接在一起。任何人都可以接入互联网，任何网页都可以链接到任何一张其他网页上，用不着经过批准。互联网不断地运转着——许多细小的组成部分松散地结合在一起。

2.去中心化。没有人对互联网负责，也没有处理所有请求、批准所有申请的集中交易所。互联网的建成，并不是某人发号施令的结果。互联网也没有执行总裁，没有人可控告，没有人可投诉。出现故障时没有人负责维修，也不必感谢任何人。

3.超时间性。众所周知，互联网时间是“正常”时间的7倍。但我

们用含义悠闲的动词“浏览”来描述我们上网时的行为，因为在虚拟世界里，我感觉自己可以按照自己喜欢的节奏活动，自主决定何时去哪儿探索。我可以匆匆看过一个网站，然后再回来，不必像现实生活中那样去找停车位、排队，或者付二次进门费。互联网使我能够自主掌握时间。

4.连接的开放性和直接性。互联网使每个人都可以与其他任何人直接建立联系，都可以直接获取公之于众的每条信息。要是你想看哪个网页，只要点击超级链接，转眼之间，你就看到了。（实际上，这一请求可能包含了30次服务器之间的“跳转”，而这些服务器的所在之处，可能是你前所未闻的地方，但这都无关紧要。你看不到这些跳转，只能看到网页。）在你和其他人、其他网页之间，没有任何阻隔。

5.数据的丰富性。在网上流传的，并不是测试通过的事实和统计数据，而是页面。自从纸张和墨水发明之后，人们就一直在创造着页面。页面——或者像我们有时说的那样，“文档”——是极其复杂的信息传输方式。通常，它们不但阐述了主旨，而且以同等的篇幅透露了作者的情况。这和网络问世之前的环境相比，是一个巨大变化，那时的信息环境旨在产生毫无个性可言的数据。

6.碎片化。因为互联网是迄今为止最大、最复杂的网络，而且因为它不属于任何人所有，不为任何人所掌控，所以它向来都——用互联网发明人蒂姆·贝尔纳斯–李（Tim Berners-Lee）的话来说——“有点支离破碎”。

7.没有边界。因为人们在建设传统网络时，既注重连通，也注重安全，因此哪些是你的东西，哪些是别人的东西，分得一清二楚，毫厘不爽。而另一方面，互联网的功能设计使得你可以用超级链接指向别的网页，而不需要征求作者的同意。因此，在互联网上很难准确识别界限的位置。

互联网这些技术结构特征，正在给你的企业带来变革。

企业组织的超级链接化

你的企业组织正在变得超级链接化，不论你喜欢与否。这一趋势是自下而上的，是势不可当的。

哪怕你被吓得心慌意乱，你也应该感到高兴。超级链接化的企业组织更贴近市场，行动更迅速，并且可以学会改变经营方向，获取宝贵的生存技能。

当然，超级链接化的企业组织也是没法管理的——虽说完全可以对他们“撒手不管”——您得放下那副不可一世的架势。但正如常言所说，有得必有失。

下面我来概括一下本章的剩余内容。我们刚刚讨论了互联网的七大重要特征。下面我们来逐一进行阐释，以便（请不要在过道上聊天，靠边点站，给那些着急出去的人让出地方来）看清被网络触及的——在某种程度上，也即所有企业——组织内部正在发生什么。

重申超级链接的高超之处

下面这个例子表明：超级链接化的企业组织是如何行事的。

假设你是西南地区的销售代表。你的一位顾客购买的产品出现了问题。你知道，西南地区的技术支持人员对于如何解决问题毫无头绪，实际上，她是个头脑十分简单的家伙。于是，为了对顾客负责，你打破常规，从东北地区找来技术支持人员，一位你敬佩的生产经理，一位是向来有求必应的高级工程师（好人麻烦多啊！）。通过电子邮件，或是通过搭建小型企业内部网，你们展开讨论，研究数据，检验看似可行的解决方案，并迅速解决顾客的难题——你们自始至终都不曾把自己正在做的事通知“相应的责任部门”，因为这些部门只会强迫你们回到正规路线上去。

这是一件小事，但却是基本工作规则的巨大变化。正式的企业架构对你来说没有多大用处，相反，由你信任的同事组成的网络则举足轻重。你的办事效率高低取决于你多大程度上参与网络，你超级链接化的程度如何。

你组建的超级链接团队也许未必像上文的例子一样，是以完成特定项目为重心的。随着企业组织超级链接化的倾向越来越明显，他们会催生出超级链接化的委员会、超级链接化的特别工作组、超级链接化的附属机构、超级链接化的利益集团、超级链接化的社区、超级链接化的啦啦队、超级链接化的笔友以及超级链接化的见解。人类似乎要填满每一个能够接触到的社会环境，就像是大自然不愿有生态真空的存在。

就像由超级链接文件组成的网络一样，这些超级链接化的关系，是一个不断变化的环境，由重要性及特性各不相同的链接组成。它们是独立自主的，其实现不需要经过任何人的许可。单个“节点”的价值在很大程度上取决于该节点的链接。

这最后一点可谓是一项重大变化。链接的价值在于，通过它们，你可以转到别的网站去。所有的网页凭借自身带有的链接，都获得了某种价值。（在网上，不含链接的网页堪称是名副其实的死胡同。）实际上，浏览量最大的网站是雅虎。事实上其价值几乎全部来自于它的众多链接，而不是来自其自身的内容。但我们对知识、教育、专业技术的性质的理解，并不是与那些让你离开它们、到别处寻找价值的事物连在一起的，而是与那些自身含有价值的事物联系在一起的。书本的价值来自于内容。教育就是把书本上的内容灌输给学生。而专家就是博闻强识的人，他们像书本一样掌握了大量的信息。实际上专家就是能写书的人。但随着信息量的激增，个人往往只能在极其狭窄的领域成为专家。有用的专家并不是掌握（拥有）一切答案的人，而是知道从何处寻找答案的人，这一趋势日益明显。新型专家的价值不在于聚敛和控制信息，而在于成为了不起的“引路人”，指引人们找到有用的、通行的信息。

总之，最有价值的员工可能是这么一个人，他在回答问题时，并不是语调低沉地给出明确答案，而是说：“你应该跟拉里谈谈，查看一下詹尼斯的项目计划。哦，我这儿有一份关于这个话题的邮件清单，是我在几星期前发现的……”

这在组织结构图里怎么能反映得出来呢？如果人们的价值取决于他们所参与的超级链接化的团体，你又该如何恰当地确定他们的报酬呢？你要怎样才能雇用到那些了不起的、超级链接的人呢？这一点又该怎样写进简历呢？

问得好……之所以这么说，是因为这些问题目前还没有答案，这些划时代的变革并不是一问一答的回忆能解决的。我们所面临的是工业革命以来最大的问题，在此关头，我们应当勇于尝试，有所作为，百折不挠。

“解决问题”的迫切呼声不是别的，正是那种老套的命令——控制的病态欲望，试图重新伸张的声音。

将堡垒去中心化

传统上，企业就像是一种室内运动。

就其本质而言，企业就是集权化的（或者说，我们就是这样认为的）。哪怕你是一家全球化的企业，你的企业组织也是以一个总部，一些地区办事机构组成的。归根结底，企业就是由有才干的人汇集而成的，他们愿意为了实现某些共同目标而一起工作。我们原先以为，这里的“一起”意味着我们得把权力、支配权和资源都集中起来，但一起工作的方法并不是只有这一种。

控制与连接

我们往往以为，完成复杂的工程项目离不开集中规划和集中控制。毕竟胡佛大坝（Hoover Dam）就是这样建成的。“二战”就更不用说了。

但当然，这一想法并非放之四海而皆准。胡佛大坝的建造者们当初的目标，是建成一个巨大的有形物体，其顺利建成有赖于若干微妙的条件，在这种情况下，只有一种办法奏效，其余很多办法都会失败。

与商业合伙相比，婚姻可谓更为复杂的工程项目，但集中化管理在此并无用武之地。组成家庭也是一项复杂工程，同样无法实行集中组织和集中规划。当然，最复杂的网络——互联网——无论如何在建设过程中也没有任何形式的集中控制。

企业不像战争，更像家庭，是这样吗？当然。打赢之后，战争就结束了，但企业并不宣告凯旋和遣散部队。尽管战争和公司都有其目标，但企业绝不会发布这样的新闻稿：

> 万能（OmniCo）公司自豪地宣布：6月23日，我们实现了我们的目标——成为全球首要的小型机车行业低温油供应商，因此我们正在遣散人员，这样我们英勇的男女员工们就可以重新与家人团聚了。晚安，愿上帝保佑你们。

不是这样的，家庭和企业不能像制订计划那样预先安排。

试想，经营企业更像是耕田，而不像发动战争。也许经营企业的真

正目标，就是在不断变化，在大起大落的环境中，营造一个长期获得高额回报的场所。

在你耕种荒地时，经历供过于求的经济环境时，遇到猝不及防的变化时，在安居乐业，而不是开向战场时，支配和控制并无用武之地。这是明摆着的事情，何须赘述呢？

这是个实实在在的问题，而不是一种修辞。我们对历史上的不公了解得够多了，我们对坚持实行集权控制这一主张感到有些怀疑。控制和管理是掌权者的魔咒，他们根据权力大小来衡量个人成就，并且运用权力来维护自己高高在上的位置。

组织结构图是由胜利者们编定的。但超级链接则是许多人在寻找自己信任、喜欢，甚至在某种程度上热爱的人的过程中建立起来的。

自力更生

在去中心化的环境中，人们发现，他们得自力更生。事实上，他们希望自力更生。

在客户服务方面，这一现象尽人皆知：人们宁肯自己上网站上寻找答案，也不愿意打电话求助。也许这听起来像是控制问题，但实际上，这是个时间问题。浏览客服网站，我不但可以选择查阅哪些内容，还可以选择什么时候去看，看多长时间，我可以一边浏览网页，一边干别的事情，比如吃午饭，我甚至还可以收藏网页，留到明天再看。我可以根据自己的时间安排来完成这一任务。

公司使命

公司使命是写给顾客和潜在客户看的——所以其中不带有这样的字句“让我们大发横财”——但这也是观念等级的一部分，反映着权力等级（抱歉，是组织结构图）。公司使命位于顶端，它催生出发展战略，发展战略又催生出战术，战术催生出目标，目标催生出工作任务，工作任务催生出小隔间里的员工，他们不再孕育儿女，因为他们把周末都用在了努力完成上司的交办任务上，为至高全能的公司使命服务。如果想知道企业的真实看法和价值，就听听人们在“闲聊”时讲的那些故事吧。总之，当你在战略据点以外起草新的

公司使命时，假如要在带上顾问还是带上啤酒之间做出选择，还是选择啤酒吧。

自力更生在网络十大优点中名列前茅，这并不奇怪。互联网原本就是一个“自己动手做”式的项目，自己解决技术难题更是网络能力的标志。员工和顾客们都越来越希望独立自主地做事。

再举个明显的例子：从前，要是你想找到某些信息，你只能去公司的信息检索专家那儿，填表办理，但如今网络改变了这种固定的程序。

如果数据指导员告诉你，你缺乏训练，不能在企业图书馆进行检索，你会回答说：“嗨，我刚从AltaVista回来，”——我还去过Excite，或Hotbot，或者其他一些搜索网站——“我没受过任何培训，照样搜索了几十万个网页。”

是把车钥匙交给搜索引擎的时候了，孩子已经学会了驾驶。

不过这种自力更生并不仅限于技术领域。比如说，波音公司允许机械师（通过其巧妙命名的零部件分析和需求追踪系统）自主订购零部件，而不是向采购部提申请。克莱斯勒公司鼓励员工通过一个企业内部网站自主安排出差旅行，该网站只把一些恰当的选择提供给员工（比如，协和航空公司就不在选择之列），从而节约了管理经费，并赋予了工人们更大的自主感（也许是幻觉）。

独立自主也有不好的一面。它会促成一种傲慢自大和玩世不恭，让你对企业努力为你做的任何事都看不上眼，你会说：“我能做得更好。”按照这种世界观，我写诗是我可以自己动手做的，另外一些则必须经过烦琐手续才能完成。对于崇尚自力更生的网民来说，企业不光是一块绊脚石，更是一种非我的另类。

答复一则客户意见，按照“堡垒”的标准组织结构程序，顾客的意见要到6个星期之后才会得到毫无实质内容的回复。如果知道这一情况，我们就会马上坐下来，立即敲出一封电子邮件，切实处理顾客的问题。自力更生使我们摆脱了企业的束缚，距离企业真正的业务更近。

这样我们就会看到，各种忠诚的重新组合，从轻松自在的安于堡垒企业一贯的家长式统治到积极致力于迎合顾客心意。企业不再是一架机

器，而变成了一股资源，利用它，我们携起手来，可以让顾客真正满意。

超时间

我们都知道，互联网时间的速度是正常时间速度的7倍。（“在网上，人人都知道你没时间检查拼写是否正确。”）由此也影响到了企业对新兴互联网公司的期待，以及对产品质量的期待。我们知道这些产品是匆匆忙忙推向市场的，但其实还有更多的问题。实际上，哲学家马丁·海德格尔（Martin Heidegger）[4]说得对，他清楚地阐明，时间是一切的根源。

企业喜欢这样认为：它是按照一份总体进度表来运作的，这份总体时间表又被分解成好多份辅助进度表，正如企业战略分解成了多个目标，然后又分解成了工作任务，正如组织结构图分生出枝杈一样。在运转良好的企业里，所有的进度表都在同步运转，就像钟表一样准确无误。

如今，我们都已经知道，没有哪个复杂的企业组织能够运行得这样完美，于是我们带着会心的微笑排除了追求完美的可能性——但我们仍然把这种完美当作理想来看待。我们认为，我们的时钟应当靠高层人士来推动运转。

互联网使各种超级链接组织得以形成，他们热衷于自己动手，即刻完成，网络就是这样分散控制时间的权力。对这些团体来说，时间进度表由现场人员掌握，而不是统一管理。时间进度表由一线的团体和个人制定，反映他们对现实情况的估量。他们会绕开各种障碍，灵活行事，不会像修建笔直的高速公路那样，非得把碍事的石头炸掉。

发往：self@evident.com

来自：clocke@panix.com

你写道：“企业不再是一架机器，它变成了一股资源，利用它，我们携起手来，可以让顾客真正满意。”

我一向对“让顾客满意”这类说辞略为不满。人们在企业里卖力

工作，图的真是这个吗？我表示怀疑。也许只有我是这样，但我觉得人们不会因为顾客而鼓起干劲来——“让顾客满意”只是一种动听的说辞而已。

相反，工人们愿意付出额外的努力，是因为他们想要把工作干好。对我来说，对于技术的自豪感带来的激励更为有力。如果我与顾客互动，我想向那个人展示的是，我是一名专业人士，哪怕公司其他人都是些没用的家伙。

我认为，这一点对职位从低到高的人都适用，连执行总裁也不例外。

如果您，戴维·温伯格，希望让您的顾客满意，我觉得，这更多地表明，您是个能干的家伙——而不是因为您关心客户的情绪。

发往：clocke@panix.com

来自：self@evident.com

我想，也许咱俩都对（这话说的）。让顾客在你面前感到满意，对很多人来说都是巨大的乐事。你可以说，归根结底，这只是因为我感觉自己游刃有余，但你也可以说全人类都是这样行事的，这样一来，你就把偷小孩的糖和毕生为穷人服务这两件事之间的区别给抹杀了。

截止期限

但如果掌控时间的权力被分化了，“截止期限”这种东西将会怎样？

我来举个例子吧，我在讲这个例子时并没有什么自傲的情绪。我曾在一家规模较小的软件公司工作，体会过公司收益从300万美元增长到4000万美元过程中的甘苦。那时我是3名执行主管之一，我们都同意孤注一掷，放手一搏，结果公司业绩陡然升高。我的任务是制定战略，但是，对执行我一向不擅长。由于我们迫切需要推行营销计划，我同意担任营销副总的职位。两个月后，我们聘请了一位首席运营官来管理我们公司的发展事务。他有意在公司里唱黑脸，他是个坚忍不拔、极其现实的家伙，总是抱着积极向上的态度，他用这幅态度来掩饰自己的担忧，就像用壁画来掩饰一堵满是裂痕的墙一样。

他上任两周之后，让我到他办公室去，跟我谈心，顺便了解一下下

一批营销材料什么时候能准备好。我说我不知道。他问，为什么不知道？我回答说，我有一支积极肯干的专业团队，他们正在努力，这件事会尽快完成的。

他惊愕地看着我，对我不再抱希望。

如今我得承认，作为首席运营官，确实需要掌握各种事情的时间安排。比如说，如果一场展销会召开在即，那他也许确实需要知道，宣传材料什么时候才能准备好。在这种情况下，我应该把那些我认为到时候会准备好的东西告诉他。如果他想更早弄好，我就会告诫他，有些东西难免会粗制滥造。但实际上，当时并没有什么迫在眉睫的事。他的管理方式就是用截止期限来约束人，我的管理方式是用人来约束人。

至今他都觉得我是一个不现实、没有棱角、软弱，也许还有点娘娘腔的人，我觉得他是一个不现实、死板、追求权力、担惊受怕的小男孩。（你知道，说到底，我们谁也看不惯谁。）

我们中有一个比另一个更现实吗？我不这样认为。如果不按截止期限做事就是不切实际，那么认为一组积极肯干的人，仅仅是因为你规定了一个截止期限，到时就要把工作干完，同样不切实际。

显然，两种个性都有其存在的理由（啊，我是够软弱的，不是吗？），不过由于那些一再推行截止期限的人总有机会陈述其观点，我们这次姑且不再认定，截止期限是唯一的管理方式，不再认定错过了截止期限的人如同懒散的孩子们，需要被发配到组织结构的角落里坐下来反省。

现实主义＝悲观主义

如今，是时候从只重利润的人那里收回“现实”这个词了。当他们说“现实点吧”的时候，他们的意思是“想想最坏的情况，悲观点吧”。如果某个人低估了销售的潜力，就不会有人会喊出对方不敢吱声的反驳：“现实点吧。”

互联网本身就不是一个现实的命题：没有支配和控制，就建起了全世界最大的网络？互联网就像是会飞的黄蜂一样，叫人难以置信，这两者都是完全没有可能的事情。

把“现实主义”定义为“悲观主义”的企业将会失去所有有趣的机会。

相反，我们不妨设想这样一种可能：截止期限往往是经理人们使用的一种武器，他们想当然地以为工人们基本上都是些懒汉。其实，超级链接化团队的——规范他们的是人际关系的法则——受一种真诚愿望的驱动，就是生产产品和帮助顾客的真诚意愿。他们会尽可能地卖力工作，善待顾客和同事。在很多情况下，他们最清楚何时能够完工。管理他们，往往只意味着征询他们的意见而已。

私人时间与工作时间

时间的分散化还带来了其他连锁问题。要是你允许人们各自掌握自己的时间进度表，他们可不会总是把白天的工作时间和非工作时间区分得清清楚楚，他们的私生活就会渗透到堡垒企业当中。他们知道，哪怕他们离岗一小时，去参加孩子的小学喜讯集会（Good News Assembly）[5]，他们仍然能够完成工作，哪怕周末需要在家工作也没关系。

墙壁一旦出现缺口，就会变得越来越容易穿透。如果我只能在上班时间才可以通过电话进一步处理领养儿童的程序，那我就会打些电话。如果我只能在上班时间跟旅行社沟通，安排我的度假旅行，那我就会在班上给旅行社打电话。当然，互联网使我处理起私人事务来，比从前更容易了。

好了，事实就是，办公室的员工总是忽视时间界限，在上班时间给收养所和旅行社打电话。我们不得不打马虎眼：抱歉，生活所迫，老板。下不为例，老板。

有些企业开始认识到，隔离工作时间和非工作时间的墙壁并不严密，尽是窟窿。比如说，埃特纳保健公司（Aetna）意识到，员工不可避免地会在工作时间处理私人事务。但哪个有同情心的家伙会叫他们别这样做呢？于是，埃特纳公司把他们认为雇员需要的信息纳入企业内部网站上。比如说，你能找到如何领养儿童的信息，或者是给孩子找到如何申请大学奖学金的信息。既然人们反正会把“企业的时间”用在这些事上，为什么不把他们需要的信息纳入企业内部网站上，让他们找起来更省事呢？

是的，对于那些看重利润的家伙而言，这样做确实有实际目的，因为这样做意味着员工们花在私人事务上的时间更少了。但如果我们把人性化当作企业的准则，那我们在这样做的时候，就不需要那些只看重钱的现实理由了。包围着堡垒企业的墙壁上也许铭刻着：“由此进入的所有人都抛弃全部私生活”，但只有那些真正的可怜虫才会在意它。所以，你最好抛开这种虚伪的口号吧。

快速浏览时间

我们来回顾一下，好吗？网络使时间分散化，从而打碎了总体时间表，这个时间表原本应当统驭我们，用人为指定的截止期限，强制员工执行公司意志。私人时间玷污了我们在堡垒高墙内的工作时间的纯洁性。

还有一点：网络改变了时间，使之从连续的变成了随机的。

要是你已经知道“随机读取数据”是怎么回事，那就跳过这一段好了（不过不妨先看看妙趣横生的自我参照，它会让你暗自发笑）。比方说，磁带是连续读取媒体，因为你只能按照从A点到C点的顺序来读带，必须让其间的B点经过磁头。而CD、DVD和硬盘都是随机读取数据装置，因为你可随便跳着读。

互联网（一般来说）是随机的，你可以到处超级链接，挑选你喜欢的内容。随机读取数据把你变成了宠儿，你不用等着磁带慢慢放完，可以直接跳到你想看的部分。（这也意味着每个人看到的内容各不相同。）

网络使我们对任何不能快速略过的东西都感到不耐烦，包括：

· 包含67页的PowerPoint介绍幻灯片。

· 几乎所有的会议。

· 打电话时，对方让你别挂等着，而对一个能满足用户需要的网站而言，这是不必要的。

· 那些千篇一律的专题报告。

· 经理给你一份报告，还非要把报告内容讲给你听。

· 不带遥控器的电视。

· 旅行。

· 所有令人厌烦的事。

这说明什么？网络时间不但比正常时间快7倍，甚至还比正常时间随意1 000倍。

全面开放

网络对于信息的推动力，与堡垒企业正好相反。堡垒将信息的获取视为一种信息发布的过程，即在恰当的时机，将信息发布给恰当的受众。发布者将会弄清你需要什么样的信息。你只需要靠后一坐，放轻松，什么也不用管。

在信息匮乏的时期，这种情形是合情合理的。当企业以无所不能的强权者自居时，这种模式也合情合理。

但这是过去的事了。如今员工们希望能大胆涉猎信息的领域，就像赤着脚跑进深深的草丛一般。这可不光是因为我们正处于一种自力更生的情绪当中。

让一名信息检索专家在一个得到公认好评的数据库（其中所有的数据都被认为是得到批准和审核的）里查询某些数据是一回事。在互联网上收集有竞争力的信息则是另一回事。在网上你能读到竞争对手的买卖契约、出现在Usenet上的怨言、自命为行业专家的人撰写的报告、匿名的股票操纵者出言不逊的评论。

在这样的环境中，何为有价值的东西，对此做出的判断是一种磨炼出来的技巧，像写作技巧和幽默感一样是难以言传的。这是一种我们不愿向他人传授的技艺。

啊，但中央委员会之处，必须对所有的数据存取加以控制，因为机密外泄的代价让人担当不起。想象一下吧，假如我们的竞争对手掌握了那些材料，将会如何！

当然，确实有些业务机密非常重要，需要严加保管：可口可乐的秘

密配方，生物工程企业开发的新分子，一家信托基金公司要投资的股票。但这些都是特殊情况。以这样的特例来谈论保密的用处，就像是把泰德·卡克辛斯基（Ted Kaczynski）[6]的小木屋当样本，来衡量乡村生活一样离谱。

假定保密是正常的，除非另有说明任何东西都要保密，这是要付出代价的。你不但要付出保密的费用，还会失去信息的价值。信息只有为人所知才有价值。如果信息遇上有干劲解决问题、把握机遇的聪明人，信息就会增值。

中央情报局（CIA）与机密

大约在10年前，我听到一条有关中央情报局的传闻。该局开展了一项大规模的解密活动。看起来——由于解密规则定得如此宽泛，而对拒不执行的惩罚措施又非常严厉——前几十年的几乎所有材料都被当作顶级机密归了档。

这样一来，该局再也搞不清哪些是真正的绝密。外卖比萨饼的电话号码与克里姆林宫热线的号码归档在一起。

由于担心，信息分类实际上变得毫无意义了。

——克里斯托弗·洛克

当然，信息希望得到自由传播。原因在于，它希望找到其他思想，与之结合，激发出新的思想。

控制信息就像是力图控制一场谈话：一旦真正控制了谈话，谈话也就变味了。你并不是在发布信息，而是在建厨房、种地。人们徜徉于信息之中，学习在何处寻找重要的东西、虽然不正确但能给人带来启迪的东西、故意与事实不符的东西、有意思的东西、滑稽可笑的东西。

我们来看看一种需要解密的特殊信息：文件。

了不起的文件

眼下，企业把文件当作是了不起的东西。当我们接到任务后——“我们应当进行这场合并吗？”“我们需要一份搬进新办公场所的规划”——我们来到自己的办公隔断，埋头苦干了一天，一星期，两星期。我们必须

草拟好几稿，才能拿出一份了不起的文件——通常是一份报告或者管理费用陈述——它阐明一切事项，得出结论，而且要无可辩驳。

然后我们来到大会上，把文件砰地一扔，就像贝奥武甫杀死格伦德尔[7]一样。“我在这。”我们宣称，用虚张声势来掩盖自己的焦虑。如果某人拆穿我们的虚张声势，说：“哼，你似乎没有参考高德纳咨询公司（Gartner Group）[8]上个季度的报告”，或者“你没有考虑他们股票跳水的后果”，那你绝不能说：“哎呀，我可以把这些文件收回吗？”否则你可就完了，只能任人宰割。

问题出在时间上。因为我们一直在准备这份了不起的陈述报告，所以我们将工作保密，最后才在大会上将其公之于众（亦即发表）。在此之前，不经我们许可，谁也别想看，它是保密的。

但网络正在改变这一点。已经有能让团队在企业内部网上一起工作的软件了，而且这一功能正在被纳入文字处理程序当中，这样一来，把草稿张贴到公用的网络空间就像把它打印出来一样简单。

所以，再有任务的时候，你会像从前一样撤回工作间，但只会花费半个小时的时间。你会写下一些初步的想法，把它们贴在内部网上——感觉就像是把它们保存在共享文件夹里——你还会把邮件发给你认为能帮上忙的人。（这些人在组织结构图里占据何种地位，你会在乎吗？一点也不会。）你的邮件会这样写，我引述如下：

> 威瑟斯老兄让我解决塔希提岛上的Parchesi[9]问题。下个月之前完成！真是要命！所以我把几个想法贴在了https://rsmythe.megacocorp.com/parchesi。我还加入了一些链接，可以链接去年的错误报告，这份报告没有看到即将到来的危机。傻蛋总是让人信得过，还有一些链接指向几个站点，是我在那些通常不被信任的站点搜索时发现的。
>
> 告诉我你们的想法。别忘了，我贴的那个文档全都是胡言乱语。转发一下吧，咱们一起把这件事办成……
>
> 谢谢了，小伙子们和姑娘们，你们是最棒的！

也许，这听起来并不是什么划时代的声音，但你想想：

· 人们以前往往把草稿藏起来，怕在别人眼里显得像傻瓜，但如今他们把草稿张贴出来，承认自己可能是彻底错误的。

· 工作从个人的任务变成了群体的任务。

· 将草稿秘而不宣，直至发布，这一陈旧模式被打破了，如今各种主意从一开始的那一刻就是公开的。

· 人们应该自由分享想法，而不是秘密保存。

· 人们被组织起来，不是因为一系列指挥命令使然，而是因为他们具有必要的技能、共同的兴趣、乐意在一起共事。

· 从前，看似审慎的报告是专业水准的体现；如今，它们被妙趣横生的意见交流所取代。

在这样的情况下，保密还有什么意义呢？害怕泄露消息，只会降低手头项目的水准；与集思广益得出的报告相比，通过保密完成的报告要逊色得多。

此外，网络使得每个人都有机会与另一个人交流，在每个部门内部交流、跨部门交流，与重要客户，甚至与竞争对手交流。这里没有秘密可言。

决策，决策

当然，你向人们提供公开存取信息的渠道，并不仅仅是为了向他们灌输各种粗俗的想法和刺激的小道消息。你希望人们更明智地做出决定。但信息可以公开获取，这也意味着你破坏了正常的决策程序。

原先我们为什么会有一套决策权的约束机制？表面上，是因为高居于组织结构图顶部的人更加见多识广。经验在决策中的作用很难说，尽管经验不光会让人的外表显得老成，还会升华人的思想。但如果人人都能获得信息，那么那些身居高位的人就不一定是见识最广的了。多和顾客接触，常与供应商互动联系，也许同样能够让人深刻地了解企业，以及企业发展的真正可能性。

集中决策还能做到权责分明：奖励成功，批评失败。但每个团队成员都明白，这种说法并不现实，并且往往令人不满。有一次，我耐着性子熬过了一场在公司以外举行的会议，会上，中层经理们得到了克罗斯牌（Cross）钢笔作为业绩成功的奖励（但其实是发笔的人笼络人心之

举）。会后，一位经理向我坦言，他觉得自己受之有愧。尽管完成工作的是他的团队，但得到钢笔的却是他一个人。现在这支钢笔成了一个象征，象征着他对工作感到不满的地方。当然，他会把上级的赞扬传达下去，不过他觉得，显然，上级对于他团队的卖力工作并不怎么赏识。得到赏识可不是一种可以交换的有形财产——它需要眼神的接触，而不是发放钢笔的仪式。当然，如果团队失败了，负有责任的上级会把批评之词传达下来，而且老实说，还很可能会把自己的责任推卸掉。

这是否意味着，今后每个决定都会由集体做出？当然不是。但也不会事事都由一个人说了算。

在我们的传统中，有许多可供借鉴的东西。我们的文化开发出了许多决策的方式，原因是我们有多种多样的方式将人们集结到一起。比如，就治理一个能够发动战争、拨发资金、处决罪犯的国家而言，我们似乎认为，通过全民投票的方式是切实可行的，但却认为用这样的方式来管理企业是糟糕的。通过投票来进行治理的原因有很多，其中包括：让人们在制定影响切身利益的政策时有发言权。但有一个原因与企业的关系格外密切，那就是：智慧是一种集体财产。多数情况下，集体都要比单个成员更为明智，往往能做出更为理智的决定。公司内部唯一进行投票的典型机构是董事会，这一事实绝非偶然；决策往往意味着行使权力，而不代表明智之举。

当然，多数人投票并非唯一的决策方式。还有一致通过、妥协折中和各种谈判，甚至还可以掷骰子。尽管解决方式如此众多，但在企业里我们还是采取了独断专行的管理方式，未免让人惭愧。

随着企业的业务日益转到网上进行，出现了两种后果。其一，我们会看到更多的决策方式，因为我们将会看到更多的人际交往方式。其二，你每个工程的关键取决于你将如何做出决策。

没错，我们从前想当然的事情，如今需要集中精力来对待了。这会展现任何一个特定项目社会互动的性质，并引发坦率的讨论：这是一种同心协力的集体努力，还是有多个领导的团队行动，一场乌合之众的行动，一场口技表演，还是其他类型的联系？甚至将这一点提出讨论，会改变了事态的发展形势，因为这样做就意味着承认这一事实：人们有很多种合作的方式——任何一种合作方式都是一个选择的问题。

难以管理的大量数据

对我们大多数人来说，所有这些公开的信息听起来就像是一场噩梦。但实际上，“信息”这个术语并不确切，我们只不过是找不到更贴切的词而已。

如今我们常用的“信息”这个词，是计算机时代的产物。在此之前，“信息”的意思跟“新闻”差不多。“信息”这个词最初是在信息理论领域获得了特殊含义，在此它获得了一个数学上的定义（但公众对此漠不关心），然后是在计算机世界发明出“数据”之后，信息再次获得了特殊含义。

正如每一位读过《计算机科学101》（*Computer Science 101*）的人所知，信息是由显著关联的数据组成的。“1～100号蚂蚁于8：51死亡”是数据，“1～100号蚂蚁于8：51在单位食堂吃蛋黄酱，于8：58死亡”是信息。

纵横排列的世界观

姓	名	加入公司时间	员工等级	社会福利登记号
Aardvar	Hyman	1992-03-13	J4	012-34-5678
Antear	Marjo	1998-11-07	B3	876-54-3210

“信息”是输入电脑的东西。我们都明白，要把相关的事实输入数据库，我们必须去掉大量细节。比如，当我们组建员工数据库时，我们有“名字”、“加入公司时间”、“工资”这些字段，也许还有“爱好”的字段，但肯定不会有这样的字段：“讨厌泰国菜”、“记不住人名”、“阅读时出声哼哼”。我们对同事的这些了解组合在一起，构成了我们与他们共事的背景，但我们不会有关于这些背景事情的字段。

我们去掉了这些背景因素，因为只有这样才能管理信息：我们以表格纵列内容为基础，确定表格横行，对横行进行分类和排列，在纵列和横行当中寻找有趣的关联。总之，信息就是我们生成并用计算机管理的东西。

但网络并不是关于信息的。尽管需要有一位数据库管理员或数据录入专员向数据库添加数据，但任何笨蛋，只要有一台电脑，就能将某些

东西——从你家猫的照片到十分激烈的宣言——张贴在企业内部网或者互联网上。而且越来越容易办到了。

因此，当我们在建设毫无背景因素、完全去除细节、便于管理的企业数据库时，我们也在用各种各样的人造素材组建着新的网络世界，根本不考虑如何管理的问题。

制作信息，就是为了进行管理；网上的内容则是缺乏管理的产物。信息是被剥除背景的产物，而网上的内容则保留着丰富的背景材料。这两组对比鲜明的材料常常会凑到一起。

丰富的内容和有人情味的声音

网络上的内容丰富多彩，并不是些满是表格的枯燥论文。你在网上不大可能看到题为“456-A号产品的竞争力和弱点分析”的印刷精美的报告，更有可能看到这样的东西：“为什么《天哪宝贝，你闻起来可真棒》很糟糕，却仍然能在地下电影界独领风骚。”

为什么会这样呢？原因有很多。

网络是一个文件的世界。很久以前，就有了互联网，那时的网民是由喜欢喝酒、戴眼镜、对研究疯狂投入的学术怪人组成的亚文化群体，他们用一种类似Unix的语言搜寻着少量的信息。（Unix就是网络空间的艰深语言——是一种只有真正的狂热分子才会学习的专业语言。）随后，产生了万维网，相对于互联网而言，有两项改进。

第一，网络用更亲切、便于阅读的东西——文档——取代了原先的屏幕和终端模拟。

第二，网络让超级链接很容易就能链接到其他文档上，无须经过作者的同意。这使得点击内容浏览网络成为可能，而无须输入路径名。

也就是说，仅仅通过增加一个文档前端处理器，并用超级链接把文件链接起来，万维网成功了，而互联网失败了。文档化的用户界面让人们感到网络不难上手。（下面是给浏览网络的人写的使用说明：如果看到有蓝色字体，还有下划线，就点击它吧。）

这很重要，因为文档是进化得最完善的数据。我们的文化用了几千年的时间才弄清楚如何把各种各样的想法表达在纸页上。因为我们对各

种文档过于熟悉，可能难以意识到我们多么擅长阅读，它们又传达出了多少背景信息。我们能马上分析出一页文档的结构，分辨出页脚、页眉和副标题各是什么内容。在这一点上，计算机仍然无法与我们相比，这点只要问问文字识别软件的用户就知道了。

网络是一种以文档为基础的媒体，网络的建立正是为了处理丰富多样的文档。有趣的是，HTML（网页编写语言）的首次改进，最主要的就是使网页看起来更像是印制精美的纸页。

所以，我们习惯了文档，文档能够处理各式各样人性化的表达和思想的组织方式，网络保持了我们这一复杂的沟通方式。

因此网上的信息世界不论在内容还是结构上，都要比数据库里的信息丰富得多。

别急，还不只是这样呢！

网络是一个充满声音的世界，是有人情味的声音的国度。正如我们在第二章里探讨过的，你的声音并不只是从嘴里发出的声响，它也是你通过言谈、文字、着装、肢体语言、礼仪的方式来向公众展示自己——实际上就是你的全部所作所为。网络使得沟通和发表变得如此简单，从而解放了声音。

在我们的职业生涯里，我们受到的训练都是抑制自己的声音，让自己听起来像“专业人士”，也就是说，说起话来与其他每个人一样。这种职业化的声音有其自身的特色，而且怪诞神秘。假如剔除了上下文，它听起来就像是17世纪法国宫廷仪式上的对话，矫揉造作。

我们也许听惯了职业化的声音，但它并不是自然的、天赋的或不偏不倚的：它是白种中年男人的声音，为了不让别人知道自己有多么担惊受怕，他们什么都肯做。

权力桌

假设你从会议室里移走了桌子，用沙发取代了扶手椅。假设你把会议室变成了起居室，这会给你们的会议带来多大的影响？可见，你们的会议体现的不是沟通，而是权力。

要是你想了解职业化的声音是什么样的，那就找出你4年前写的任何一份备忘录，把它跟你现在写的电子邮件比较一下就行了。职业化的备忘录遵循一些绝对的规则，比如：最好只写一页，不开玩笑，不要承认弱点，仔细检查拼写，收件人越少越好。

如今我们写电子邮件。邮件简短、精练、有趣，读起来就像我们本人一样，倘若我们一时兴起，还会给执行董事也发一份。因此，我们当中的大多数人不愿意用文字处理器来撰写电子邮件。我们不想让人们的这种期望——我们检查了拼写，在发件之前重读了几遍——束缚住手脚，我们当然不想把时间浪费在搬弄字体和版式上。我们充其量愿意在按键时多使点劲，让词语显示成粗体。

电子邮件使我们能够轻松自在地用语言进行表达，因此出现了一些奇特的技巧。说到底，声音是一种复杂的"东西"。我们在不同的场合，甚至和不同的人，说不同的话——我们和同事说话的语气就与我们和儿女说话的语气不同（除非我们是级别非常高的管理人员）。因为我们在网上的大多数交流都是"时间异步的"——也就是说，不是实时回应的——我们就能更仔细地表达自己的看法。目前我们的文化正处于这样一种状态：人们在尝试着各种声音，弄清哪些在邮件中行得通，哪些行不通，这与原有的各种条条框框发生了冲突。比如，虽说电子邮件可以取代很多会议（主要是因为，在亲自与会的时候，你没法把那些傻瓜的发言跳过不听），但电子邮件极不适合用来表达个人的批评意见，因为它是文本格式的，不能很好地体现出事件背景。

下面是电子邮件的腔调摧毁会议的另一种方式：在谨慎控制的会议结束后，要员们彼此庆贺自己控制得当（"我觉得这次会议实现了初衷"）。而"小人物们"回到办公隔断，用电子邮件嘲弄会议结果，嘲笑大人物们。会议就这么搞砸了。

声音的回归不但注定了备忘录以及没有重点、单调冗长的会议会灭亡，还把公司的宣传通讯干脆变成了一种让人尴尬的东西。相反，个人的电子杂志在企业组织内部相继涌现，人们写的有观点、富有人情味的声音，往往还不乏幽默感。比如，在科罗拉多州斯普林思市的一家小型软件企业奥普提卡公司（Optika）里，26岁的营销部成员肖恩·斯普雷德林（Sean Spradling）忽然开始发行企业内部杂志《预测！》（*Forecast This*！），展现肖恩对市场及奥普提卡公司市场营销工作的个人看法。如果说多数企业通讯的特点在于"鼓舞士气"，那么《预测！》的特点就

是“冷嘲热讽”。但该杂志的读者——销售人员、营销人员和公司多数员工——知道它是可以信赖的，盼望读到它，因为它是用真实的声音写就的，道出了实情。这是一种怎样的观念啊。

对电子邮件的期待

当你收到一封电子邮件时，你希望它：

· 言简意赅

· 饶有风趣

· 匆匆写就

· 没有经过充分斟酌

· 粗枝大叶

· 存有遗憾

这些都是人们喜欢的特征！

——克里斯托弗·洛克

在超级链接化的组织中，声音表达的语言代替了旧有的组织系统图的作用，告诉你应当与谁合作共事。“玛丽是负责西部地区的助理副总裁，不被人看好”，这话并没有告诉你任何有用的信息。“玛丽有点机灵，人很实在，与之共事会让人觉得开心”，这话就把什么都告诉你了。

那些一本正经的枷锁就这样消解了，取而代之的是人们富有人情味的声音。

讲故事

比起巨大的数据表格，这个世界更像是一个由随机的超级链接组成的巨大集合。在这个世界上，信息没有被抽象成某种看似中立的表达方式，但总是由某个特定的人以其独特的声音表达出来。

那么信息管理情况如何？

一方面，它继续目前的状况。我们仍然需要能把人员简化成数据的数据库，没有他们就不能正常运转。但我们也应该知道，可获得的信息

量大增，我们感到自己比以往更蠢了。所有那些打印稿，所有那些数据输出，所有那些版式精美的报告和嵌入图表的电子表格向我们描述的，并不是这个世界的真实面貌，它们没有给我们带来帮助。我们有统计数据，但却没有理解。数据越堆越多，只是增加了噪音的等级而已。

我们不需要更多的数据，我们不需要更好的数据，我们不需要自动筛选和提炼的信息，我们需要的是理解。我们迫切地想要理解企业内部、市场上正在发生什么事情，信息再多，再高级，也不等于人们就能理解。

假如你想要理解，你必须重新进入由故事组成的人们的世界。缺少了故事，你就没法去理解。自从人类在史前大草原上首次偶然烤出香肠时起，我们就通过讲故事来理解事物。我指的不是杜撰的或情节引人入胜的故事，我指的是把事情按照时间顺序串在一起，将它们逐一展开的讲述。

例如，我年少的儿子对第二次世界大战有一定的理解。他的故事是这样的：纳粹进攻其他国家，节节胜利，后来美国介入，打败了纳粹。

俄国孩子关于“二战”的故事可能大不一样：同盟国开辟第二战线的计划未能如期进行，直到俄国做出了巨大的牺牲，拖垮了纳粹，然后美国终于参与进来，终结了这场战争。

两种故事都是对“二战”的理解方式。

我儿子理解不了第一次世界大战，因为没有让他感到熟悉的故事，不管正确与否。（“从前，有一位大公……”）

还有另外一个例子。我曾供职于一家公司，后来该公司因多种原因破产了。我们这伙曾在该公司工作的员工聚在一起，有人说，这家公司之所以垮掉，是因为产品适用面太窄，太复杂了；还有人说，是因为营销部门未能预见这款软件必然涉及的销售平台；还有人说，是因为管理团队把心思都放在了新产品上，忽略了主营产品。众说纷纭。这意味着，我们作为一个团体，并不理解所发生的事情。

知识管理的推动

知识管理最近成了热门话题，因为我们默认，信息并不能产生

理解。但信息之所以令人不满意，就是因为信息受到了管理；要管理信息，我们就得把背景和声音去除掉。所以，如果我们把某种东西认定为知识，坚持对其进行管理，我们就会重蹈信息管理的覆辙，而我们对知识的渴望，正是由信息管理的困境激发的。

结论是什么？如果你想要获得以往的信息，你就必须放弃这样的想法：管理你和别人对于世界的理解。同样，这样的事你也没法独立完成：因为根据定义，所有的理解都是社会性的。

正如我在前一章里指出的，这是个麻烦的迹象。公司的起源，是公司真实身份的组成部分，这一身份是通过这样的故事表达出来的：

· 当时我们公司的创始人住在一间车库里，他们想出了一个“差错管理”的点子。他们觉得，这个点子对于律师来说挺合适的，结果律师们采用新科技的步调很慢。后来，在他们拜访的一家律师事务所里，他们注意到，秘书们会把修正液和奶油苏打水弄混，因为……

· 我们公司有157年的历史了，起初制造假的纸莎草纸，当时正值19世纪50年代中期，室内埃及式装饰风格大热，纸莎草纸需求量很大。这股热潮过后，我们意识到，我们现有的制造设备——只需调整一下厚度——就能轻松制成预制墙。此后我们就一直朝这个方向发展，如今人人在生产这种产品……

· 这家公司是由技术天才们创立的，很早就开发出了一种很棒的产品，打入了3D传真机市场。那是个抢先重于一切的时代，而这家公司靠花生酱和廉价卫生用品度日。但你知道怎么样吗？遇到了麻烦，要打官司可不是一件容易事。于是我们四处找办法，聘请了这位西尔斯公司（Sears）的前首席运营官……

等到你撇开目标陈述、幻灯片演示的当前市场份额和收入连大富豪也会感到眼红的原因，开始讲述你们公司的故事时，人们才会开始了解你们公司。

有故事的不光是公司。每个值得认识的销售人员都有自己的故事（“看起来那些讨厌的家伙会赢得这笔买卖，于是我就写了这封电子邮件，瞧，把它寄给了我认识的这个家伙……”），每一项修理工作也有自己的故事（“我把书里教的每一招都用上了，想让这台X405运行起来，包括重装轴承，真是麻烦透顶。后来在上紧增压环的时候，我注意到了

这件令人吃惊的事情……”），每一款产品也有自己的故事（“原先我们不知道为什么没有人愿意用豪华款式的获奖车型，于是我们做了一番研究，我们发现，这辆车的引擎功率太大了，人们握着方向盘不敢撒手。于是我们把引擎从36缸减到了12缸，结果在胆小的驾驶员市场上销量大增……”）。

我们生活在故事里。我们呼吸的都是故事。我们最出色的交流大多与故事有关。故事与信息大不相同：

· 与信息不同，故事有头有尾，前后顺序至关重要。

· 故事讲述的是事情，而不是状态。

· 故事暗示着事情之间的深刻联系，这种联系完全是由渐渐展开所呈现出来的，就像结局自始就已经存在一般——几乎总是这样（正如亚里士多德在我们的文化之初就预言的那样）。

· 故事与特定的人有关，他们是不容替换的。

· 与经济预测或潮流分析不同，故事并不伪称百分之百如此，也不伪称生活将会照此进行。

· 故事是用富有人情味的声音讲述的。讲述者是个重要因素。

讲故事的七种方式

1. 取消开场笑话。下次做PowerPoint陈述时这样开始：“我给你们讲个故事……”然后讲讲为什么市场是现在这个样子，你们公司为什么生产了这样一款让人难以置信的产品，通过使用你们的产品，某些顾客解决了他们所面临的哪些问题。

2. 确保你用来“收集信息”的表格上有宽大的空格，让填表的人有地方讲故事。

3. 与潜在合作伙伴的每一次会见，每一次激动人心的销售会议，与客户的每一次重要见面，最好都当故事讲。照办吧。

4. 下次写白皮书，用叙述体写。

5. 收集你们企业的故事，把它们发布在企业内部网站上。

6. 奖励那些讲好故事的人，他们是人们愿意倾听的人。

7. 重写你的使命宣言，把它写成公司的故事。事实上，与那些

为了取悦员工而写出的看似热情洋溢但很乏味的讲话，以及那些千篇一律的鼓舞干劲的口号相比，叙事版的年度报告对公司不是更有帮助吗？

所以故事与信息大不相同，但故事是我们理解事物的方式。

怎样将这一点应用到日常世界当中？你已经这样做了。当你告诉某人你如何赢得这个客户或失去那个客户时，当你解释为什么竞争对手的展销会摊位非常差劲时，或者当你告诉财务分析师，市场为何变得这样不正常时，你就已经在讲故事了。这种事情是情不自禁的，你是常人，故事正是我们理解事情的方式。

其他任何东西，则仅仅是信息而已。

破碎

故事是理解世界的方式，这个世界能够让我们感到吃惊。但在堡垒企业内部，吃惊标志着管理的失败。管理旨在使公司有预测能力，而管理试图实现这一目标的方式，就是进行控制。

管理的迫切需求深深地扎根于我们的文化之中，最终被人们易犯错这一事实所击溃。

“总是有点破碎”是网络的本质属性，因为网络是去中心化的。没有人负责确保你试图访问的网页没被撤掉，没有哪个人负责维修网络，没有谁负责规划它，也没有人可供投诉。

实际上，所有的大型系统都是破碎的。我们并不是总能看出这一点，因为视角不同，所以对于什么是破碎的，看法也就不同。比如，就电话系统而言，我们有时会听到忙音，有时电话响了又响，而没有人接听，但我们没有把这些当作是破碎的迹象。如果电话系统决定把忙音和无人接听当成问题来对待，那它就会把自动答录机设定为标准电话服务。我们甚至还会抱怨，我们必须记住一长串的电话号码，而不是那些可爱的诸如：david.weinberger.the.balding.one@brookline.ma.usa[10]这样的电话“号码”。

我们决定这样看待电话系统，认为它基本上算不上破碎，而我们认定网络肯定是破碎的，为什么？因为拥有缺点，是一种令人喜爱的特性，对于人群而言，这似乎是必不可少的。当然，我们希望与我们共事的人都能尽可能地做到言出必行，但我们也发现，那些拒绝承认自己和别人会犯错误的人往往靠不住。跟那些没有弱点的人相处，会让我们感到很不自在。比如：迈克尔·乔丹、耶稣、我表哥唐。

网络具有缺点，这使它显得更加人性化，不那么具有威胁性。网络还让我们行动得更迅速。例如，埃迪·鲍尔公司（Eddie Bauer）的信息系统副总裁马克·格兰西（Mark Gransee）在《信息周刊》（*Informationweek*）的一篇文章中说：

> 从前，你可能会……委决不下。如今你不用担心自己因为环境变化会使你的决定过时而不敢做决定了。

他补充说，完美主义是行不通的："你只能尽力做好。"

同时，欧文斯科宁（Owens Corning）公司的信息总管迈克·莱德克里夫（Mike Radcliff）（也是在《信息周刊》上）提出：

> 我们的职员必须有能力应对含糊不清的情况，充满自信，化繁为简和信任他人……最重要的是，我们必须接受"足够好的"重新处理，好得能让我们继续取得进展……而不必好到理想的水平。

互联主义对于"做得对"所抱的立场

互联主义本身就是一条特定的"做得对"策略的牺牲品：你所知道的一切都是错的（Firesign Theater[11]语）。我们首要的诱惑总是：查明为何许多看似聪明又正确的想法，实际上错得根深蒂固。

但明白问题所在，并不能帮我们摆脱这种诱惑，我们还需要很长时间的"治疗"。

不光系统不完美，我们人也是不完美的。跟我一起说：人是不完美的，我是不完美的。

感觉不错，不是吗？

我们常常用“知识就是力量”这个说法，来让等级分明的权力显得合理化。但在多数等级分明的组织内部，知识并不是权力，而是一种武器。做得对，你会得到褒奖;做错了，你就会失败。这很糟糕。

你可以看到，“做得对”这一立场贯彻到了多数企业组织内部。人们通过尖刻的话语、充足的证据、通过与产业顾问保持一致、通过自鸣得意拒不认错，赢得争论，从而保障自己在等级体系中的位置。

但是除了“只有通过试验和犯错才能学到东西”以外，错误还有很多重要意义。例如：

· 有些人擅长出主意，但却不擅长彻底、全面地思考它们带来的影响。你会愿意让这样的人尽可能地多出馊主意，因为他们也会由此给出更多的好主意。（我告诉我的客户，尽量把馊主意和好主意的比例维持在9：1。其实我也分不清哪个主意是好是坏，要是我能分清就好了。）

· 错误是各种假设产生的途径。没有什么比新发现的假设更有价值，因为只有这时，你才能看清，是什么拖了你的后腿，又是什么推动你前进。

· 需要了解的东西太多了，所以有些重要决定在某种程度上是随便做出的。不怕犯错，你就可以尝试更多的道路，最终找到不错的出路（尽管不一定符合你当初的预期）。

· 错误提醒我们，我们是会犯错的凡人。深感不安，不敢认错，以及建立“出错可耻”这样一种文化的企业，背离了人性。你会付出代价——今生或是来世的话。

· 错误给我们带来了谈话的素材。

· 出错比“做得对”有趣得多。正确的笑——笑的是错误所揭示出的我们的处境，而不是笑那些平凡的人——是巨大的解脱。实际上，笑正是知识形成时发出的声音。

你的公司是否对错误“零容忍”？你能否改变一下自己的看法，而不必丧失自己的威信？如果你能，不妨考虑采取大错特错的立场。走出去，犯个大错，然后当众承认错误。

这样做感觉不错，这是一种解脱，只有这样，你才能找到自己的声

音。

模糊不清的界线

网络的界线是模糊不清的。但另一方面，堡垒企业却不惜血本维持着壁垒的完整性。

超级链接化的企业组织从来就不喜欢壁垒。

在房门紧闭、每周召开例会的企业里，你要么是这家企业的成员，要么不是。要加入这种企业，你必须在特定的时间坐在一个房间里。在开放化、超级链接化的企业里，只要轻点鼠标，查看某个团队在做什么。你可以参与他们的电子邮件讨论组，或是访问他们团队的企业内部网，而不用承担任何义务，因此这种企业的成员资格并不意味着需要做出肯定或否定的决定。你大可以浏览一番，而不必承担“义务”这个词所暗示的内容。

当成员资格的门槛降低时，分界线也就随之变得模糊。这种模糊不光发生在堡垒的内部，各家企业正在建立外部网络，以便让他们的战略伙伴获取信息。这样的事例比比皆是，涉及各行各业：从零售业到石油钻探，再到分销印有标语的T恤衫这一行当。

在很多情况下，人们使用外部网络，为的是从系统中调取资料，由此实现办公自动化，节省成本，这都是好事。但有些企业——有朝一日，会变成所有企业——走得比这更远，他们给合作伙伴和顾客分配权限，让他们登录自己的企业内部网，让他们看到企业的内部事务进程。

内部网技术非常先进，可以让你控制所有访客的权限，所以再也不是那种“要么要你知道一切，要么什么也不让你看见”的形式了。你可以让顾客看到产品设计的讨论，但不让他们看到竞争对手跟你说了什么；你可以让供货商查一笔付款的进度，但不让它看到你的会计师评估出价的网页。你有足够的灵活性，拉起吊桥，把所有人拒之门外的陈旧理由已经讲不通了。

为什么不让顾客看到产品设计过程呢？他们知道产品设计并不是完美无缺的，他们知道你们会犯错误，你们会放弃过去认为选定的作品，

你们会为了微不足道的琐事而毫无道理地争论。企业原本就是这样的。

每家企业都是混乱无序的，因为人的方方面面都是杂乱无章的。这不足为奇，这只是人的自然状态而已。

所以你有什么好向顾客隐瞒他们早已知道，并且习以为常的真实情况？你们能骗得了谁呢？

让顾客和供货商提早介入工序的企业，可以生产出更优质的产品。而且还可以赢得顾客的信赖和满意，只有在“零摩擦”的网络里这种联系才能起作用。

也许仅有发财致富的保证还不足以激励你，也许你还需要对失败恐惧才行。于是，就会产生这样的情况：假设你只把外部网络当作安全的信息发布站点来使用，或者只当作不需要纸张、橡皮图章、文件夹的办公自动化站点来使用，这确实会减少你的开支和与客户打交道的时间，棒极了。但如果你这样认为，那么第一批对其顾客和供货商开放的公司就会将你彻底击败。

不妨设想一下富巴（Foobar）公司，它是向筑堤行业提供栏杆链的首要供应商。其开发程序要求他拿出一份市场需求报告，并将该文件产生一份产品说明，产品说明又会促成产品问世。整个开发程序不为外界所知，因为富巴公司不能让他的竞争对手伍姆巴公司（Wumba Chains）发现自己在做什么。但现在富巴公司已经发现，伍姆巴公司允许客户早早参与产品开发工序。结果，伍姆巴公司一出货，客户就愿意购买，而富巴公司的营销部则需要花数月的时间向其客户进行产品介绍并争取客户。而且，在伍姆巴公司的客户感到自己正在了解真实情况时，富巴公司的客户却发现，那些精心编造控制的新闻稿和产品宣传手册没有帮助，只会起反作用。他们只好仔细甄别这些东西，努力弄清哪些是真实的，哪些只是商家一厢情愿的想法。

于是富巴公司决定取消控制。客户和供货商们来到富巴公司内部，进行了解。这些“外来”人员看到了该公司的真实运作情况，这意味着，他们真正了解了该组织的成员。他们了解到，要问有关栏杆链安全性的问题，应该听取保罗的看法，要了解给汽车改装以适应高级栏杆链的这方面情况，玛丽是业内最好的信息渠道，要找人谈谈栏杆链的未来构想，你绝不能不听艾米特的。

随着“外来人员”不断汲取这些知识，他们开始直接与企业内部的个人和超级链接化的团队打交道。如果一位合作伙伴想知道，生产栏杆链的公司如何应对新的政府规章，要是你能点击进入网站，或者与真正懂行、愿意透露真实情况的人用邮件进行讨论，那你为什么还要找法规部或营销部呢？后者往往要花6个月的时间，才能编出一些遮丑的谎言。

当你点击进入这个团队时，你会知道或在乎有些团队成员其实是富巴公司的吗？如果在讨论中，胡安（Juan）表现出自己能言善辩、知识渊博、值得信任，你知道或在乎他是供货商吗，或者他是为富巴公司客户效力的行业专家吗？

在外界看来，这家公司开始显得像是一组超级链接集合，他们把信任、尊重和甚至幽默感作为基础自由组合起来。信任是通过参与者语言表达的品质来建立的，是超级链接化团队的精神所在。

如今企业就是由不断变化的超级链接团队组成，他们实行自我管理，根据言谈来选择人选，对自己在组织结构图上的位置毫不在意。对这些团队而言，管理只是一种障碍。实际上，员工并不觉得自己需要时常向管理人员证明自己，而是管理人员需要向员工解释：过去他们认为对公司进行管理是正确的，为什么现在他们还要继续那样的生活。

超级链接推翻了等级制度。超级链接推翻了堡垒企业。

企业活动就是对话。

声音经济

没有人要你决定，是否愿意用网络管理你的企业。这件事早有定论。因特网已经设定好了：我们对于网络化的人际关系如何发挥作用，应当抱有何种期望。相互隔膜的鸿沟已经存在，讽刺的是，这道鸿沟正是由于众多联系造成的。

网络就是这些连接关系的总和。网络并不是什么媒体、新型内部通信系统，或者手表对讲机之类的超酷发明。它是一片宽广、开放的空间，允许每个人与他人接触，允许每个人接触每一条信息，你只需要转转手腕，点点鼠标。

将你我联系在一起的，是网页、电子邮件、网上聊天和讨论组，这些全都是富有人情味的声音的典型产物。每一种都是有意创造出来的，用来展现我们公开的自我——最贴近我们，却最不为人知的一面。

声音经济。难道自从雅典人通过言辞把民主付诸实现以来，就有这样的东西了吗？

人们会在对话中听到声音，因此，网络才有了改造的力量。原来，我们这个世界的基本元素一直都是深刻的对话的产物——这些深刻的对话指的是哲学家、艺术家、诗人以及其他语言大师的对话。假使这些世代相传的对话是另外一种面目，我们的世界也会变成另一种面目。也就是说，不同形式的交谈决定了不同的世界。

这些特定的对话催生出了一个确定的、相对应的世界，在这个世界里，自然法则和不言自明的原理就是：投入决定产出。决定这个世界的机制的，并非只有可以预见——因此也就可以替换——的部分，还有自然法则、行为准则和时间本身的向心性和可预测性，这是我们的历史新近取得的成就之一。（苏格拉底从来不说：“嗨，亚西比德，你觉得咱们三点一刻在赫希奥德街与伯里克利街的街角碰头怎么样？待会儿见，老兄。”）

物理定律、行为准则、合同、时间表、截止期限、职业精神、组织结构图以及各种管理实践，这些都是人们建立联系的各种不同类型。它们都不仅试图控制连接的对象，也控制连接的本质属性。为什么？因为它们要控制住我们最惧怕的两样东西：无常世事和我们的激情。作为用理论和最新商业书籍武装起来的经理人，我不但知道应该怎么做，还知道自己应该扮演什么样的人。

然后网络以虚假的面貌悄悄来到了我们的办公室。我们起初认为，网络就是信息的图书馆。后来我们认为，它是一个发表平台。再后来我们认为它是一种玩具，或是危险的、分散注意力的事物。但事实上，它是一种新型的对话，一种不必征得老板及其合伙人的许可就可以进行的交谈。

新型的人际关系。心灵与心灵彼此相通。一种新的韵律。一种新的因果关系。一种新的权力观。有助于理解的交谈，不仅不是对工作注意力的分散，反而是公司真正的工作所在。

网络如同旋风一样席卷着企业，因为网络就是一场旋风。那些严密控制、高度集中和装饰的各部分正在拆卸，它们正在按照各种对话所确定的模式重新组合自己。

企业的特征正在变得与网络的特征相一致——它们都是由心灵的交流引起的巨变。

---

[1] 布迪·盖伊是美国5次获得格莱美奖的吉他手兼歌手，有“布鲁斯之王”的美名。——译者注

[2] 拉罗什福科（1613——1680）：法国思想家，著名的格言体道德作家，著有《回忆录》和《道德箴言录》。——译者注

[3] 安·兰德（1905——1982）：美国著名的小说家、思想家和公共知识分子，著有《源泉》、《阿特拉斯耸耸肩》等。——译者注

[4] 马丁·海德格尔（1889——1976）：德国哲学家，20世纪存在主义哲学的创始人和主要代表之一，著有《存在与时间》等。——译者注

[5] 小学喜讯集会是学校举办的带有宗教性质的集会，多为每月一次。——译者注

[6] 卡克辛斯基是美国恶名昭彰的连环邮包炸弹杀手，毕业于哈佛大学，是数学天才，曾长期向大学和航天机构邮寄炸弹邮包，炸死炸伤多人，遭到通缉。——译者注

[7] 英国英雄史诗《贝奥武甫》中的故事，英勇善战的贝奥武甫杀死了半兽人格伦德尔，铲除了这一祸害。——译者注

[8] 高德纳咨询公司是权威IT研究与顾问咨询公司，成立于1979年，总部设在美国康涅狄克州斯坦福。——译者注

[9] Parchesi是一种起源于古印度的棋类游戏。——译者注

[10] 这个邮箱地址意为“戴维·韦恩伯格·头发渐秃的·家伙@布鲁克林·马萨诸塞州·美国”。——译者注

[11] Firesign Theater是美国20世纪60年代中期的洛杉矶广播剧团。

第六章
消失的权威

克里斯托弗·洛克，戴维·温伯格

重述你的话

自从历史上出现固定街道交易以来，做生意就一直离不开交谈。手工艺与语言表达密不可分——你的制造生产源于表达。但后来人们发现地球是圆的，蓝色的汪洋大海之外还有别的地方，商业路线当然也就随之拉长了。产品制造商与市场隔得更远了。渐渐地，商品销售变成了一条抽象的渠道，生产商通过这条抽象渠道，把产品输送到消费者手中，又过了几个世纪，才有人发明了联邦快递。当这一进程发展到某个阶段时，语言和手工艺彼此失去了联系。

工业革命伊始，新能源取代了人类许多繁重的劳动。生产商马上发现，这是妙事一桩。此外，生产商还发现可重复的生产过程、可替换的零部件，这就更妙了，这样一来，机械化催生出了意义重大的规模经济——这是“赚更多钱”的委婉说法。

随着20世纪的来临，工业找到一种更有效的增值者：可替换的工人。生产线把工人变成了机器。通过这个天才发明，手工技能遭到扼杀，生产商命令工人闭嘴，遵照指示干活。

规模经济还需要管理经济学。要想高效地安排工人劳动，需要新型的企业组织结构。官僚制度对劳动分工做出了适当的安排，这一新型企业组织结构要想有效运转，劳动分工是必不可少的。一种名为“企业架构”的突破性概念决定究竟谁说了算。支配与控制的管理手段受到欢迎。由此出现了巨型规模经济——这是“巧取豪夺”的委婉说法。

大规模生产催生出大规模销售，由此催生出大众传媒。传媒采用大规模生产中的妙计良策，将其用于营销宣传。这一发展标志着邮寄广告

宣传品的出现，企业的话语变成了批量炮制的广告词，被塞进单向发送的广告宣传单炮膛，瞄准了一个始终不曾褪色的梦想：可替代的消费者。

一些骤然暴富的企业对再清楚不过的历史教训（比如，向广岛投放原子弹，对德累斯顿进行狂轰滥炸）熟视无睹，开始打入市场，美国原先还以为自己可以永远霸占这一市场呢。猜猜发生了什么事。全球化经济把大规模生产这桩美事搅乱了。趋于稳定的客户群分化成了不计其数的小市场，致使新产品和新服务激增：如今，你可以买到专门为你量身打造的汽车，不论你是城市生活型、体育运动型、刚离婚的还是曲棍球迷，还是别的什么人，你的需求都能得到满足。

为了应对这一扩张，急需补充新的知识，这时，企业发现，工人们对这一点早有猜疑，但只是在洗手间里谈论一番，管理人员也不见得有多高明。（前面那些再清楚不过的历史教训，同样说明了这一问题。）虽说经理人确实擅长把人支使得团团转，但他们对产品是怎么生产出来的知之甚少。自然而然地，高层管理人员为此开了不少振奋人心的会，讨论“知识欠缺”问题。

慢慢地（有些高管如今还在上暑期班），企业开始意识到，工人懂的要比他们一直以来表现出来的多——很大程度上是因为，100年来没有人请教过他们。这使得手工技能在车间里再次复兴，以及相应地对“服从领导，不然滚蛋”的管理语言重新评价。

如今企业鼓励工人们多想点子，多谈话交流，因为他们有助于产生企业迫切需要找到的东西：线索。在这一时期（由于“裁员缩编”，这一时期在很大程度上已经结束——不过那是另一回事了），“授权”变成了时髦的说法，在通用电气、福特、摩托罗拉、科林、卡迪拉克和联邦快递（当然，此时它已经问世了）之类的企业里，企业架构被颠覆了，或者被彻底摒弃。这是赢得美国商务部鲍德里奇奖（Baldrige Award）的时代，企业对品质——品质始终会转变成资本——的追求有着坚定不移的宗教热情。品质的真正含义是：“我们已经转变了观念。买我们的产品时，你就不要再前思后想了。”

企业积极鼓励员工们谈话，因为企业发现员工的意见是无价的，但企业依然不重视消费者的意见——不少企业仍然把“重视消费者意见”这一观念，看得比不信神的异教徒和全民医疗加在一起还要可怕。不过由

于市场细分，“消费者”已经不再那么容易相互替代了。

随后互联网问世了，一切都混乱起来。

正如全球经济促成了可供选择的新产品和新服务呈指数级增长，网络也使得可供选择的新型信息渠道急剧增长。传统媒体模式在网上摇摇欲坠，终究惨淡收场。为了迫使这一模式发挥作用，而采取种种令人尴尬的努力尝试，例如“推销”很快退出了公众视野——在无人注意的角落，这些努力尝试仍然大量存在，继续给网上业务制造障碍。

就其性质而言，互联网技术鼓励人们公开发布讲话，这是“畅所欲言”的委婉说法。对互联网而言，以及在互联网之内，最有吸引力的因素就是富有人情味的声音。客户和员工们再次组织起了属于他们自己的对话，这些对话交流有关工艺技术——这是我们生产产品时真正关注的事情。

工业中断了人们的交谈长达200年之久。网络带来的意义深远、出人意料的变化终结了中断的局面，在企业内部和在市场上都是这样。这就是www.cluetrain.com在1999年打入网络时，想要告诉人们的基本内容。

你真应该看看我们收到的谩骂的邮件！这是因为，我们目前正处于一个可以称作“后遗症”的时期。大家都认识到，支配与控制式的管理方式行不通，但这种惯性难以打破。许多企业领导充分意识到，官僚式的等级制度与企业所需要的知识和沟通是背道而驰的，但惯性的力量依然强大。

尽管互联网代表了一种前所未有的东西，吸引人们打破这一僵局，但今天的许多组织就像柏林墙一样耸立着——这些庞然大物横在企业与市场之间，将员工们之间的对话与市场上的外部对话隔绝。他们仍然在大批量地炮制广告词，仍然试图控制员工和消费者，仍然试图按照过时的产业模式打造大规模市场。

工人们已经在通过局域网相互交流了，客户们已经在通过互联网相互交流了。这两种交流的融合不仅必要，而且势在必行。为什么？因为市场不受公司官僚制度的拘束，不必事事请示，学习速度要比这些组织更快。因此市场渐渐处于新的优势地位，这是“我们说了算，伙计”的委婉说法。我们越来越只注重下面这两种品质：

1. 对真正的工艺技术的信奉和追求品质的激情。

2. 用可识别的、富有人情味的声音进行对话交流。

来一句简单也许令人痛苦的预言：组织必须鼓励并参与到员工与客户的交流中去，否则就会完蛋。

那么，在紧要关头，企业可以做些什么呢？他们可以着手在企业内部寻找真正理解当前变化的人。公司里都有这样的人。跟他们交朋友吧，再一次跟市场交朋友吧，开始倾听吧。找到你自己的声音，然后开始交谈，就像企业的生死取决于此——实际上企业的生死存亡确实取决于交谈。

企业正在被改造，但不是被技术所改造。网络只是释放出了一种原始的人性需求，即通过交谈建立联系的渴望。在人类的发展过程中，这种渴望是始终不变的，从岩洞到泥屋，再到露天市场，从城邦到帝国、国家、相互依存的世界强国，莫不如此。我们一直在交谈，用我们真实的声音与他人联系。我们与自己进行联系时也是这样，这就是语音的奥秘。

但我们当中有一部分人，仍然对互联网的不可管理性抱有深深的抵触情绪。我们一直想把网络纳入企业模式，纳入企业规划，还将其看成是令传统企业发展得更大、成本更低、更快、更好的另一次“机遇”。电子商务，好家伙！喀啷！现金出纳机的声音总是试图同化网络的声音。我们想要驯服网络，驯养网络，亲近网络；想要把它射杀、填满、制成标本，与公司俘获的其他战利品一道摆在董事会会议室里。

在网络使我们惊慌恐惧的同时，我们也被它迷得神魂颠倒。我们一直在期待着网络的问世。许久以来，我们一直憎恨自己的工作。自从为了追求物质利益而被迫保持沉默以来，我们就一直渴望着用我们自己的声音说话。网络并非特别针对企业，我们建造网络的目的也不是为了企业，网络从根本上讲与企业并无关系，它也不会被企业所掌控——正如互联网也不会被它的发起人五角大楼所掌控一样。

自由是互联网与生俱来的本质属性。企业会将这一事实视为幸事，还是视为祸患，这取决于他们是否看重自由。在企业的使命宣言中，自由这种人的身心所享有的秉性往往并不会得到强调。

满腹疑问

文学就是问题减去答案。

——罗兰·巴特（Roland Barthes）[1]

如果爱是答案，可否请你再重复一遍问题？

——莉莉·汤姆琳（Lily Tomlin）[2]

这些话是我在20世纪90年代一场鸡尾酒会上无意中听到的：

“今后网络会引发什么样的事呢？”

“网络将会何去何从？大趋势是什么？发展方向何在？”

“谁会成为赢家？”

他们认为，这些问题当中没有哪个是愚蠢的。

大陆在海洋上漂移，是有运动趋向的。子弹是有轨迹的，炮弹是有弹道的，而未来没有特定的发展方向。未来是由无数选择和障碍组成的交集。网络——它可真是一个奇迹！——比起炮弹，更像是没有特定发展方向的未来。我们把它造就成什么样，它就是什么样。

这令我们不禁会想起一个有趣的问题，事实上它是意味深长的。我们提出有关网络未来的问题，认为网络在目前是有特定发展方向的，循着这一方向就可以预测未来如何。但实际上，我们提出的问题并不能预测出网络的未来，而是造就网络的未来。

笔者无意把一切搞得太枯燥沉闷，或是陷入本体论。提问本身就是一种对话交流，难道不是交谈塑造了这个世界吗？提问所发挥的作用相当于打基础的工作，并且还要为答案提供依据。提问题时可得慎重点，否则你可能会陷进你自己的提问。

到目前为止，我们听到的最多的有关网络的问题——有些记者用这些问题来煽动恐惧，有些政客用这些问题当作引子，让我们发现他们恰好是我们的救星，有些企业用这些问题引诱我们排队购买他们更多的产品——其实不过是些老调重弹。他们想当然的假设是错误的，他们提出

的答案是褊狭的。他们提出这些问题，只是为了把事情搅浑，他们抛出的答案一文不值，只是证明自己脸上刚刚浮现的傻笑而已。

也许还有其他一些更好的问题。它们是发自内心的问题，而不是源于下垂体、生殖腺和脑叶这些让人产生自我陶醉的区域。这样的问题会开启未来之门，而不是让人确信坏掉的门闩依然美观、牢固。

就拿那个颇受欢迎的问题来说吧：互联网会成为一种广播媒体吗？会变成电视吗？在媒体巨头们看来，这是个很有意思的问题，他们把网络视为自己赚钱的一种威胁，但这不是一个真诚的问题。

我们由衷地想知道：当我们能够敲打键盘，与使用各种语言的外国艺术家们交谈的时候，我们该怎样应对？当我们聚结成同一种文化，同一个社会时，我们还能拿什么出来彼此分享？我们彼此说些什么好呢？我们会为什么事发笑？我们将会听到何种笑声，是嘲笑、讥笑、冷笑、坏笑，还是狂笑？我们会发现我们有着同样的幽默感，还是会学会以新的表达方式发笑？我们什么时候会记录下第一次对网络的沉醉，一种跨越全球的对域外文化的喜爱？

这个问题颇受行业分析家，以及其他一些认为对话的重点在于显摆自己聪明的人所喜爱：商业再过多久就会转移到网上？他们洋洋自得地端出种种图表和研究报告，满有信心地认为其中至少有一份会是正确的。

但这个问题真有那么重要吗，抑或它不过是个有关时间细节安排的问题而已？如果我们不会在2003年，要到2004年才会达成目标，你的企业还会因为网络而改变吗？

不过这里面隐含了一个真诚的问题。这个问题与平息我们的渴望、提升我们的心灵有关，这个问题与我们的担忧有关：我们担心用一种虚拟的效率去寻找商品，取代商店及其造就的社区，我们生怕商业的最后一丝人情味儿会从我们手里溜走。我们想知道，在网络市场上，我们将如何与他人重新建立联系：买家和卖家们，我们了解他们，他们构成了集市生活的景象。我们怀有这种恐惧，恰恰是因为人们常常就电子商务提出错误的问题，仿佛商务一旦变成虚拟的，它就会完全自动操作似的。我们应当就我们要怎样谈论自己关注的东西，真心实意地提出问题，否则电子商务就会变得真正一无是处，只是无声无息地把钱丢进网

络而已。

还有一个问题——其实这个问题应当摆在首位——它一边满怀信心地将我们引入歧途，一边还问："我怎么会直奔地狱而去呢，老兄？"这个问题就是：我们应该如何对待网上的色情内容呢？这个问题看似与企业无关，但实际上它是直接关系到在雇员和顾客之间，在内部和外部行为之间，维持企业壁垒的核心问题。

这个问题涉及在公众与私人之间划定界线——这件事非同小可，因为根据这条界线，我们可以迅速、粗略地判断出谁文明，谁野蛮，谁高雅，谁低俗。当然，这条公众与私人之间的界线是武断的，我们使用了各种胁迫方式去维持这条界线：从法律到鄙夷的表情。尽管我们坚决否认这一点。这条界线的意义在于：只要有这么一条界线，我们就可以对其加以控制。

然后我们打开电脑，乌七八糟的内容蜂拥而至，无孔不入，充斥于我们的邮箱和浏览器。到whitehouse.com去看看，你会发现它是色情网站。（提示：你再试试whitehouse.gov）打开题为"你询问的有关……信息"的邮件，你会发现是淫秽广告。打错一个字母或是网址，你就会看到陌生人奇形怪状的性器官。网络不仅重新划定了这条界线，它还在改变着这条界线的性质，使之变得不再难以逾越。但新型的界线意味着一种新的公开。

于是，我们的内心怀着担忧和兴奋的好奇，对这个共同的世界和它与个人世界之间的关系提出了疑问。我们夜间的自我与白天的自我，我们在公司里的自我和我们在企业之外的自我，其间有着什么样的关系？我们为什么认为，私下里的自我才是真正的自我？假如隐私与耻辱无关，隐私会是怎样的？我们为每一种欲望、每一种怪念头、每个我们盖上"机密"印章的念头付出了何等巨大的代价？在何种程度上，耻辱和窘迫反映了我们的控制欲？如果我们放弃"掌控私人行为"的幻想，我们将会拥有什么样的公开性？在工作内外，我们渴望控制别人工作内外的行为，与我们实施自我保护的那种竭力控制，在多大程度上是一致的呢？

还有更多旨在让我们感到不安的问题：我们怎样才能知道网上哪些是垃圾，哪些值得相信？我们怎样才能避免被人用看似可信的故事和网址愚弄？可信性的新判断标准、新标志是什么？这些问题表达了这样一种渴望：我们渴望有人来控制我们的信息。我们需要专家和权威，正如

我们对审查员的需求胜过我们对性爱内容的需求，对确定性的需求胜过对自由的需求一样。

但我们心里另有一组疑问：当我们不能指望从重要的权威——政府、新闻、证人席上的专家——那里获取信息时，我们要找什么样的可靠信息渠道？在这个查找答案比真正懂得答案更容易的世界上，我们怎样才能变聪明？我们怎样才能学会听取事件背景中的各种观点，听取与信息密不可分的声音说出的信息？我们怎样才能保留自己从抽象层次理解问题的习惯，学会挖掘具体的、个人化的、独特的、被当成有时代价值的事件所讲述的东西？

我们——所有人——都会被问及这样的问题：在一个分散式组织中，我们将如何管理（控制）虚拟世界的职工？这时我们心里想知道的是，到时我们会以怎样的方式再与家人生活在一起。

有人问我们，我们如何保障子女上网不会受到不良内容的恶劣影响？这时，我们心里还想知道的是，作为一名能与全世界儿童交流的儿童，会有什么样的感受。

有人问我们，你怎么判断和你谈话的人是不是他本人？这时我们心里想知道的是，人们登录网络，拥有无形的虚拟身份，这意味着什么。

有人问我们，穷人们怎样才能接触到互联网？这时我们想知道的是，我们如何与穷人建立联系，因为没有哪个人是我们不想与之交谈的。一旦我们开始交谈，我们知道，这场对话将会使当代经济的不公平昭然若揭。

我们眼下要做的，并不是回答问题，而是忽略那些因为恐惧而产生的问题，倾听那些发自内心的问题。为什么？因为对发自内心的问题做出恰当的回答，就是一场对话，正是对话造就了我们的世界。

全垒打

那好，我们应该把所有那些执迷不悟的错误问题丢开不管，对吗？不对，当然不对。只要传统企业保持原样，这些疑问就不会平息。企业说：好吧，互联主义的想法是很有意思，那就教给我们怎样开始吧。教

我们一套方法，也许是一套最佳实践指南，一套指导方针。看在上帝分儿上，教我们点什么吧！

“结果将会怎样？”他们想要知道，“我的公司怎样才能从这场即将到来的跨文化碰撞中获利？我们要如何跨越重重障碍，以比数据包更快的速度做出创新，在超级链接化的全球市场上建立起和平、公正的美国交易方式？”

嗯……好吧。鉴于你已经如此耐心地读了这么多内容，我们就让你见识一下成功的秘诀吧。只要按照下面的12个简单的步骤去做，你就一定能在激动人心的网络商务新世界中踏上扬名发财之路。（注意：你必须按照指定顺序完成下列步骤，这点至关重要。否则，你在不经意间从地狱里召唤出什么妖魔鬼怪的话，我们概不负责。）

互联主义电子商务制胜12步计划

1. 放松
2. 有幽默感
3. 发现你自己的声音，运用它
4. 讲实话
5. 别惊慌
6. 自得其乐
7. 勇敢
8. 好奇心
9. 多娱乐
10. 总有梦想
11. 善于倾听
12. 尽情交谈

照此办理吧，不会有错的。

当然，这一建议与你平日所做的决定有很大差距，我们仍然渴望得

到简单易行的建议。我们很难放弃过去的愿望：在营销管理中，只要稍加刺激，就能收到回应。我们很难回到采用“谈话疗法”的往昔：那时心理治疗意味着整年苦苦分析回忆和梦境，而不是拍拍患者后背，叮嘱他“照顾好内在自我”，每天吃两个麦麸松饼。我们也很难忘记只用两小时就能全部看完的电视剧《安娜·卡列尼娜》（火车的急刹车时，故事恰好结束），重新打开那本发霉的大部头，沉浸在雪花飘飞的字里行间。

瞧，我们很愿意从终日围绕着我们的无聊念头中，提取出12条让人开心的指南。各种主意不断在我们四周涌现。我们能够销售这些小玩意儿，我们可以举办研讨会、出书、兜售T恤衫和咖啡杯……

但这么做并不管用，眼下已经到了生死存亡的关头。这一刻的特点是不确定性，解决不确定因素的方法已经烟消云散，对往日的确定性的记忆已经消弭。在这样的时代，我们都会有这样一种冲动：找出某种牢靠的东西，紧紧抓住不放，但那样一来，我们就会完全错过这个意义非凡的时刻。只要你按某个清单上列明的事项去做，就能掌控好这场混乱，这样的清单是不存在的。在这一重要时刻，想要得到这样一份清单，是不合时宜的。

也许你能做的事并非只有12件、15件或20件，而是有上万件。窍门在于，你必须想清楚这些事具体是什么。这些事必须由你亲自完成，必须是你说的话、你采取的行动、你发出的真实的声音。

网络是由那些有志于此的人自愿建造的。有这样一条经验教训：不要等别人教你怎样做，从你自己犯的错误中汲取教训吧，别指望从安全稳妥的规则和经过审慎分析的方法中学到东西。不要试图用这种办法——反复吟诵“如何把事做对”这一咒语——让人不犯错误。

循规蹈矩地把事做对，并不意味着可以一劳永逸了。这没有创意可言，也没有自己的声音。

如果互联主义开列的清单不是“能做”，而是“不能做”，也许我们会更为幸运。前94条会是这样一些事：不要窥探你的员工，不要建立知识管理制度和企业门户网站，它们啥也不是，只是些老套的宣传资料的漏斗而已。不要聘请那些自称是鼓舞士气专家的人。在清单的底端，第95条将是最重要的一条：不要依靠互联网成功法则、自封的“导师”或是商业书籍。

挺吓人，不是吗？很好。你觉得害怕就对了。这是一种实事求是的反应。你想寻求安慰？想办法自我安慰吧。如果你感到振奋和喜悦，同样是合乎常情的。不过你要面对这一事实：道路在丛林的边缘突然消失。

---

[1] 罗兰·巴特：法国哲学家、文学家。——译者注

[2] 莉莉·汤姆琳：美国女演员。——译者注

第七章
互联主义的未来

克里斯托弗·洛克

> 我们将力求以新的方式来倾听默默受苦的声音、无言诉说的声音、心灵的声音、遭受伤害者的声音、忧虑不安者的声音，以及对于能否被人聆听已经不抱希望者的声音。
>
> ——尼克松，1969年第一场就职演说

讽刺也许是最常见的网上交流方式。网络并没有创造出新的智慧，但网络适时出现，为智慧赋予了新的表达方式。20世纪60年代末，尼克松在讲到没有被人听取的心灵之声时，就此做了绝佳的说明：为什么大多数人对于被人倾听，已经完全不抱希望，为什么人们已经不再听信上层的回应——这些回应来自地位显赫的政府、大企业、大教育机构、大媒体、大宗教机构。除了个别例外，这些权势集团的行动目标相互关联，仿佛同心一体，脱离了他们本应服务的民众，他们关注的事情已经大大远离了我们的日常生活，两者之间的疏远就像1776年的英王乔治和美国殖民地那样。接下来发生了什么事情，你们都知道了。

我们是要号召人们发起革命吗？这又有什么意义呢？唯一一场举足轻重的革命早已发起了。顺便说一句，由于这场革命没有被CNN和FOX（福克斯）电视台报道，我们胜利在望。

你说，你没发现任何不同寻常的事情？没发现就对了。无视和忽视，正是威力巨大的武器。

忽视并不是经常被人们称赞的价值标准。就此，我们来纠正一下。忽视为什么可取？很简单——如果你长期忽视他人，他们就会觉得没有人在意自己。因为你看重的事情与他们无关，他们开始意识到，道不同不相为谋，互不相干。反过来，他们也开始对你熟视无睹。很快他们就会以为阿尔·戈尔是某个温尼伯来的曲棍球球员，沃伦·巴菲特……不就是那个在深夜电视购物节目中，推销打折的乡村西部CD的吗？付很少的

钱，它就是你的了！没错，不过谁管他呢。

忽视就是力量。在网上经常能听到的一句格言就是：互联网绕开重重障碍。意思就是，互联网忽视这些障碍。起初，互联网对企业熟视无睹；网络用户对企业就是不感兴趣。这种感觉是双向的。企业也曾在很长一段时间里忽视互联网，认为互联网不像电视那样，具备媒体理应具备的样子。这种彼此忽视孕育了一场全球化的革命，如今这场革命威胁到了传统企业的根基。

在给旧秩序致命一击，将其摒弃之前，必须建立起一种与旧秩序类似的基础设施，后者由互利合作、相互支持的人们来控制。任何此类努力之举，都离不开极为高效的联络方式。我们以前没有这样的手段，电话也不能满足这一要求。

随后，颇为讽刺的是，互联网问世了，就好像是我们从亚马逊网站上订购来的：“喂，美国联邦政府吗？是的，我们想要一种完全公开的高速数据交换网。嗯哼，找国防部买，为什么不是找你们要呢？什么？我们想用它干吗？哦，只是闲聊之类的。你知道的，聊聊各种各样的事……”

无视就是自由。起初，无人关注会让你感觉糟糕。真可恶！但习惯成自然。我们已经有200年的时间来适应这一点。然后有一天，你发现自己在网上跟别人交流，你恍然感到，自己就像是突破了重重屏障。哇噢！就像是漫画书里神奇的忍者战士一样！真是太酷了。你可以随心所欲地说出别人重视你时，你不敢说的话。《呆伯特》只是一部滑稽可笑的漫画而已。哈哈！而且《瘪四与大头蛋》只是一部卡通片。嘿嘿！如果有人过来窥视，想知道互联网这种玩意儿会不会有什么危险性、文化颠覆性，回答是：哦，嘿，别把我们放在心上。我们只是在网上胡乱打发时间而已，没啥威胁，接着忙你们的去吧。

但我们并不是在消磨时间，我们正在组织起来：我们正在建设和扩展网络，精心设计各种工具和社团、新的说话方式、新的工作方式、新的娱乐方式。截至目前，这一切已经开始了，既不受规则和法令的限制，也没有经理人和管理者。一切是自发组织起来的。数以百万计的人正在寻找协商与合作之道——为的是创造自我、探索自我和娱乐自我。

但重点何在呢？企业问道。企业总是希望能有重点、目标、对象、

计划，要不然我们该如何管理呢？

互联网上从来没有过什么宏伟的计划，今天也没有，网络就是网络。但它长期以来备受忽视，为人们提供了一种颇为高效的联络方式，如今人们才明白过来，知道该拿网络干什么用：做不受法律约束的、没有计划的、无人管理的、有趣的事。他们发现怎样使用互联网的速度，要比政府部门、学术机构、传媒集团和大型企业都要快。

那么网络的真正益处是什么呢？聊天姑且抛开不论。网络有这样一点益处：进行调整，使对象分布均匀。还记得那些古代的集市吗？我们在第一章里提到过它们，我们还谈到，一条条贸易路线和一座座城市也都是在集市汇集的地方出现的。商队把异国他乡的货物带到这样的集市上，努力推销他们的商品：

“卖无花果喽！好吃的无花果！”

“给我来一颗，无花果应该不要钱。”

“不行。”

“要是不能品尝，我是不会买的。从我站的地方闻起来，你的无花果的味儿就像是骆驼在上面撒过尿。”

“我的骆驼很规矩的，从来不乱撒尿。”

不过关于从前的广告，我们说的已经够多的了。网络的一大好处就是把客户组织起来。假如你不受人关注、无权无势，并且不把做事的规矩和传统企业放在眼里，这一好处尤为明显。假如你有心终结大企业的统治地位，这一好处尤为明显。

谁有我们喜欢的东西？谁制造我们需要的东西？兴趣、好奇心、手工技艺和话语声合在一起，造就出了巨大的、能够自我组织的网上市场：“卖无花果喽！好吃的无花果！”除了无花果，还可能是运行速度更快的芯片、一段精确的代码、一个新点子、一则笑话、一行诗、一份工作。正如数字世界教会我们的，网上的素材绝不是无用的东西。而这些事物在网上分布流通的方式，比起战略会议，更像是鸡尾酒会。网上的事物就像语言那样，会绕道而行，沿着同样的路线，避开同样的障碍。尽管推动网上交易的原则与驱动传统商业的原则截然不同，但网上交易并不像听起来那样混乱无序、效率低下。网上交易每天都在进行，是行

之有效的。“受金钱驱使”的原则依然有效，不过要想有效赚钱，必须遵循谈话的原则。

在本书中，我们试图描绘出当前正在发生的、由互联网助长的激进变革。但对于已经在网上长期安家落户的人们来说，这些变革并不怎么激进。这只是人们的第二天性而已。我们在网页上邀请人们签名支持《互联网的本质》，有一条评论反复出现：“是时候了！”

我们在网上跟成百上千的人谈论你刚才读到的那些观点，他们不需要我们多做解释。他们只是说：对，说得太对了。他们就是俗话说的那种“心领神会”的人。他们不需要多加解释，他们心里有数。

“可是……可是……”你也许会语无伦次地说，“那些人不过是些心怀不满的‘网虫’——我在《时代》（*Time*）、《电视指南》（*TV Guide*）、《体育画报》（*Sport Illustrated*）之类的刊物上读过有关他们的文章。他们都是些没有工作的边缘人，一向无足轻重。”

别太肯定了。这里是一小部分签署宣言的人所供职的“激进组织”：美洲银行、波音、凯捷、思科、康卡斯特电信、康柏、计算机科学公司、道琼斯、电子数据系统、爱立信、联邦快递、赫曼·米勒、IBM、鹰图、凯泽永久、家乐氏、金考、毕马威、利惠商业、朗讯科技、默克、微软、摩根士丹利集团、纽约人寿、奥美公关、甲骨文、仁科、普华永道、高通、土星、西尔斯、协马集团、西门子、太阳微系统、美国工业技术集团、美国国税局、美国西部电信、王安电脑……

刻板的成规不好，不是吗？陈词滥调让人轻松自在，商业就是大亨们在钢化玻璃高楼上的豪华会议室里会晤，高高在上，远离大街上熙熙攘攘的人群。成规往往是有些现实基础，但如果要制定重大决策，成规就没多大参考价值了。商业往往发生在大街上，而不是在高楼大厦里。革命也是如此。

如果你认为革命仅意味着燃烧瓶和催泪瓦斯、被围攻的警察和手持火把的激进分子，那你肯定会错过当前正在发生的一幕。佛罗里达州执法部的鲁斯·珀金斯（Ruth Perkins）给我们写道：“谢谢你们坚定了我长期以来的想法和使命感。我是你们宣言的衷心支持者和实践者。”

只是你没有看到革命——或者是好莱坞告诉你的那种革命的情形——并不意味着革命没有发生。

魔鬼的悖谬

尽管一种体制也许会在法律意义上，或是作为权力体系归于消亡，但其价值观（或负面价值观）、其哲学、学说仍会留存在我们中间。它们主宰了我们的思考、我们的行动、我们对待他人的态度。这种情形可说是严重的悖谬：我们推翻了这种体制，但我们仍然带有它的遗传基因。

——波兰记者列兹扎德·卡普辛斯基（Ryszard Kapuscinski），1991年

尽管我们就革命说了那么多，但这场斗争在很大程度上已经结束了。很难找到某个人，他愿意坚持和捍卫标准的、传统的、常规的、成规的、知名商业理应采取的经营方式。据我们判断，这样的经营方式不但无人知晓，也没人愿意相信。

我们觉得这很奇怪。而且对我们来说，这一情况是至关重要的，不管是就个人而言，还是就专业性而言。毕竟，既然我们不顾一切地搞出这场互联主义激烈演说，最好确实有话可讲。不是吗？否则我们岂不是显得很蠢？

所以我们绞尽脑汁，冥思苦想。我们问自己：老式经营方式是我们凭空杜撰的吗？是一厢情愿的想法吗？是我们嗑药之后的精神错乱？尽管我们一直难以断定自己的发现是否正确，但我们始终希望获得科学上的准确，我们常常给自己做下面这个小测试，测试自己是否心智健全："是我的精神脱离了现实，还是如今真的没人相信那种经营方式了？"

我们在日常工作中接触了很多人。五花八门的人都有——凡是你能想到的类型，我们都见过。我们瞒着他们，没有告诉他们，我们把他们当成了我们正在做的市场调查的研究对象——假如你愿意，也可以称他们是写作素材。我们要找的是一个完美化身，即完全信奉，并且体现了陈规企业理念的商人。到目前为止，我们找到的最接近的式样，是一则戴尔电视广告中出现的一个家伙：富有男子气概，善解人意，对下属既严格又和蔼，常常开怀大笑，但在搞业务时一丝不苟。他究竟是做什么的，很难说，不过看起来跟他的Inspiron牌笔记本电脑大有关系。他走到哪儿都带着这个宝贝！

不过当然，他是一个男模特。于是我们继续寻找。我们碰到的大多数人在这方面都很让人失望：

“工作怎么样？”

“工作？工作还能怎么样？糟透了。”

“噢。”

或者是某个刚在网上购买了某种新产品的人：

“你对最近这次购物感到满意么？”

“什么，你在耍我吗？滚开，你这个变态。”

“好的，先生。抱歉打扰你了。”

这很不容易，不骗你，但我们坚持不懈地寻找模范商人和理想顾客。两者似乎都不存在，这不是太奇怪了吗？

还有更奇怪的事。如果你带来某个能和你正常交谈、神志清醒的人，把他带到公司产品的商业展台，这个人十有八九会马上开始像典型的商人那样讲话：“我们对自己在竞争对手中间的优越地位感到非常自豪。D&G[1]刚刚把我们公司排在了全行业第二位而且……”

……听得你简直想出门举枪自尽，或者起码洗半天的热水澡。然后他走下台来，问你：“我表现怎么样？”

你支支吾吾，想要表现得友善些，但怎么说好呢？“全都是胡扯！你怎么能说得出那些显而易见的废话呢？我知道你一点也不相信自己所说的话。”

“哦，那个啊，我当然不信，不过我表现怎么样？”

我们在前面引述其言论的波兰记者、卡普辛斯基先生说，尽管我们也许推翻了一种体制，但我们仍然带有它的遗传基因。他说这是一种严重的悖谬。爵士乐手拉桑·罗兰·科克（Rahsaan Roland Kirk）对这一现象另有表述，他称之为“甘愿被人奴役”。

所以尽管商业的成规在很大程度上空洞无物，或是已经过时，早已

失去了如实描述现实的力度，但我们发现，我们还是在重复它们拙劣地描述出来的行为。为什么会这样？当然是因为我们是商业人！商业人做事就得这个样子。欢迎来到镜子厅。像冯内古特（Vonnegut）说的那样，欢迎来到猴子屋（Monkey House）[2]。

我们不相信我们在上班时说的话。我们知道别人也不信。但我们不停地说啊说啊，因为唱针卡住了，唱片破损了。因为我们身不由己，停不下来。如果我们不那样说话，我们会变成什么样的人呢？

也许我们会获得自由，起码要比现在更自由。

在绝大多数情况下，没有人强迫我们去重复这些无用的、陈腐的行为。我们觉得自己非这样做不可，但我们从来没有追根究底。我们认准了：公司里有个可怕的家伙，如果我们表现得更像人样一些，他就会狠狠惩罚我们，他会结结实实地抽我们一顿鞭子，我们这样想。

可要是这号人物并不存在呢？假如他就像圣诞老人或飞碟那样子虚乌有呢？就像福克斯·穆尔德[3]（Fox Mulder）一样，我们真的愿意相信他们是存在的。又或许，他就像上帝一样！

我没有不敬的意思，但重点就在于此。在历史上，资本主义深深地依附于加尔文式主义：只有通过世俗的成功才能获得“即将来临的拯救”。工人们受这一蓄意而为的骗局蛊惑，生产效率大幅提升。知道你调皮捣蛋还是表现良好的，不是圣诞老人，而是大老板。所以最好还是埋头苦干吧。

不过，咱们还是说正事吧。两百年前，有种新发明问世了，叫作“工作”。这一构想真的很简单，你到工厂里某个糟糕透顶的地方去，每天干16个小时的活，累得都快支持不住了，还要日复一日地这么干，直到一命呜呼。挺厉害的，对吧？不难看出，肯定是加尔文主义发挥了作用。否则就算有优先认股权的激励，也会有人甩手不干的。

这一安排带来了许多损失，其中就包括人的精神。在人的精神必不可少的种种功能中，首先丧失的就是对话交流的能力。人们在做手工活、搞家庭手工业的时候，会和别人聊天，但谈话会给工厂的生产带来干扰。当然，还有管理人员盯着。管理人员知晓一切，工人一无所知。所以闭嘴，回你们的车床和织布机旁去吧，你们这些讨厌的家伙！

很快，100多年过去了，出现了“知识工作”——一种更厉害的发明，这使我们能够买到《快公司》（*Fast Company*）这样的杂志，还意味着我们很快就能了解某些事情。“打扰一下”，管理人员说，“可否让我们加入到你们的探讨活动当中，因为我们被排除在外，束手无策。”

就像俗话说的，其余的都已成为历史。历史把我们带到了今天，有了热闹的高速互联网，宽带上什么都有，速度之快，不同凡响，棒极了！但这不是关键。关键在于，这一最新的科技奇迹把人类重新带回这个世界：一部人类的故事。这一诉说可以追溯到人类历史之初。这一诉说由于工业“进步”，被抑制了200年之久。当它在21世纪再度爆发时，会让伊波拉病毒（Ebola）显得像水痘一样相形见绌。如果你能，就抓住它吧。

下次你在工作时、在网上，或者在市区的公共图书馆里，不知到底该说些什么好的时候，就尽管说自己想说的好了。要是有人问起，你就告诉他们：这没什么。告诉他们，你是从书上读到应该这样做的。

好好思考一下这番话吧。

再论红萝卜

我哪知道什么人类的命运。

我倒是可以给你讲讲小红萝卜的事。

——萨缪尔·贝克特（Samuel Beckett）

那么，你怎么想？互联主义会成为下一件大事吗？只要我们控制好分寸，就不会。撇开那些贴在汽车保险杠上的广告吧。忘了那些唬人的标语口号和可笑的职务级别吧。咱们别去写什么规章制度了，假装已经写过就行了。咱们不要拉帮结派。对于互联主义，唯一可做的恰当的事，就是在它散发出管理哲学的陈腐气味之前，趁时间还来得及，把骗人的东西埋葬掉。把邻居们请过来，举办一场守灵仪式，举办一场纵情痛饮的狂欢派对。因为只有死亡才是静止的，生活是会继续向前的。

怎样才能做到用有人情味的声音讲话？首先，你要有一种生活，而这是公司做不到的。企业就像是皮诺曹（Pinocchio），或者弗兰肯斯坦

（Frankenstein）。有时候它们的鼻子会变长，还有些时候它们会毫无道理地动手砸东西。它们想当人，可是，唉，它们不是人。它们想要掌握生活法则，但只是想把它变成制度教条。当然，问题在于，生活是反教条、反制度化的。生活最根本的品质是公司永远无法掌握，永远也无法拥有的。生活不可能被装袋、囚禁、分割、分析或据为己有，生活是自由不羁的。

最后，来看一下我们一直想弄清答案的问题。在互联网帮助创立的崭新的、高度人性化、高度使用语言交流的全球市场上，企业能否生存下去？如果他们不能为自己发言，答案就是不能。如果他们被自己身边的种种变化搞得手足无措，答案就是不能。

但也许——而且很有可能——公司会自己闯出一条出路。也许他们会变成由自由人结合成的更为松散的集体。也许他们会让“自己的”人员放松下来，让他们的行为举止像真正的人那样，而不是像一九五几年的科幻片里的机器人那样。要看到更高的销量！要完成销售定额！要是你现在不买，机器人就用核弹轰毁你的星球！

放松，机器人。冷静点，孩子。拿着，嚼嚼这块氪石吧。

每个人都笑了。谁都不在乎。所以还有一个问题，也许你已经想到了：这样一本书怎么会摆到当地书店的商业书籍区，而不是摆在幽默、恐怖或犯罪纪实区？嘿，这可不关我们的事。

实际上，我们对企业根本就不在乎——总是之乎者也，故弄玄虚。倘若有机会，我们会把这些陈腐的商业观念统统烧成灰烬。什么销售成本、盈利底线和利润率——如果你是一家公司，那是你的问题。但假如你把自己当成是公司，那你的问题可就大了。我们强烈建议你尽可能经常地重复下面这句咒语，直到你感觉好些：“我不是一家公司，我是一个人。”

所以，最终我们并没有一套有说服力的建议。我们没有能够帮助企业规划前程的水晶球。我们也没有任何医治“公司语言缺陷紊乱”的妙方。这是否让人印象深刻？好吧，我只是随口问问。

然而，对于未来生活情景的想象，如果我们有机会让自己的生活过渡到目前的转变时期，我们确实抱有一番愿景。对有些人来说，很难想象无知时代即将走向终结。不过请你们试一试，努力地试一试。因为只

有想象才能为无知时代最终拉上帷幕。

想象这样一个世界吧：其中每个人都在不断地学习，你想知道的东西要比你已经知道的东西更有趣，好奇心要比特定的知识更重要。想象这样一个世界吧：你所付出的要比你所保留的更有价值，娱乐不再是个贬义词，在你过了11岁以后仍然可以无拘无束地自由玩耍。想象这样一个世界吧：人们的最重要的事情就是，想象有朝一日人们也许真的愿意前往想去生活的世界，想象一个为了让人类永不消亡而创造出来的世界吧。

是啊，想象一下吧。

---

[1] D&G（Dunderhead & Gladhand）意为笨蛋和假意奉承。——译者注

[2] 猴子屋：原意为动物园里的大型猴笼，也作“监狱、拘留所”解。《欢迎来到猴子屋》是美国作家库尔特·冯内古特所著的一部短篇小说集的书名。——译者注

[3] 穆尔德是电视剧《X档案》中的男主人公。——译者注

附录一
作为一种对话形式的新闻业

丹·吉尔莫

我还记得自己初次读到《互联网的本质》的那一天，因为第一行字“市场就是对话”，道出了在我潜意识里酝酿已久的一种想法。将这一想法诉诸文字，就向前迈出了一小步。

我意识到，如果市场就是对话，那么新闻业同样是对话交流。

1999年，我参与新闻业这一对话交流已经有一段时间了，大多是在硅谷的日报《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury News*）工作。但我的这一理解——“网络世界无不关系到对话交流与协作”——早在我1994年来加州之前就形成了。

20世纪80年代中期，我在网上使用早期的CompuServe之类的商用网络和电子公告牌系统几年后，我像所有人一样，猛然认识到网络的力量。我向CompuServe的论坛用户询问一个编程的小问题，从各个地区收到了很多——不一样的——答案。

在我先后担任《圣何塞信使报》的编辑、专栏作家期间，我很快发现：我的读者朋友们比我懂的更多，而且他们乐于——那时主要还是通过电子邮件——分享他们的知识（有时是对我的工作提出批评，但话糙理不糙）。后来，我也建立了自己的博客，但在开博之前的很长一段时间，我和读者已经展开了网络对话，我的工作质量因而获得了巨大提升。

然而，在博客软件首次出现的前后，“Cluetrain. com”也面世了，它激发了我的思考，改变了我的工作方式。它不仅让我更加清楚新闻行业将如何变革，还推动我更快、更深刻地融入这一新世界，这完全出乎我的意料。

新闻业就是对话，由这一想法不可避免地推出了以下见解：这一行业变革在即，是因为以下三大群体所致——新闻记者、新闻记者谈论的

人与机构，还有最重要的一类人，我称他们为“从前的受众”，他们曾经只是消费者，但现在，他们可以（在很多方面，他们还需要）发挥更加积极的作用。

如今，新闻记者需要学会使用新的工具和技术，还要将广大受众一并纳入到这一过程中。传统的公关活动或对外声明，再也无法将有价值的新闻事件轻易地掩饰起来。同时，随着消费者成为积极分子，他们开始督促新闻记者把工作做得更好，如果他们愿意，他们甚至会亲自充当新闻记者。

事情发展到这一步，媒体消费者们（包括受众和广告客户）开始充分地意识到，传统媒介向来都存在不够透明、傲慢自大的品性。这些品性反映出，是谁妨碍了那么多企业充分理解“Cluetrain. com”所改变的状态。

娱乐媒体和报纸杂志，都依赖于以供应短缺为基础的商业模式，但它们对此做出的反应有所不同。过去的娱乐巨头往往无所不用，先是否认正在发生的事情，然后就阻止其影响。当时人们看出，上网收听大卖的音乐、观看叫座的电影，已经是不可避免的事。可以理解，娱乐媒体行业希望能继续保持和艺术家、大众之间的联系，希望能够像中间人那样，拥有捧红（或封杀）艺术家、决定大众口味的权力。

报纸、杂志、广播公司是如何应对外部环境变化的呢？多数都在某种程度上欢迎互联网，但它们几乎都没意识到，互联网不只是一个继续发行传统内容的新型平台。

实际上，“发行”这个字眼只是问题的一部分。传媒从业人员仍然倾向于用发行的思想考虑问题。我们制作好内容成品，通过卡车或电波发送出去——在信息稀缺的时代，这种大规模、一对多的方式确实能运作得很好。

如今，已经不是什么发行的问题了。如今，我们制作的只是素材，同时让它变得唾手可得。我们一旦让它变得唾手可得，其他人就会前来了解它。当然，这当中仍离不开发行的一面是发行让我们的工作受到关注。但是，消费的基本性质已经从“宣传推销”变成了“吸引招揽”，或者说，从技术对话的初始阶段起，这种现代化的混合现象就已经出现了。

这种转变完美地呼应了“Cluetrain. com”，其原因不仅在此，我们一

度称之为受众的那些人，已经成为变革过程的一部分，还在于，那些成为创作者的消费者，也开始用更精明的方式看待和理解新闻工作了。一些创作者变成了合作人，进入了一片前所未有、未经探索的新闻领域。

我自己的博客是在1999年秋天开设的，那时Cluetrain. com刚刚上线半年。之前我一直在观察博客这一形式的发展，但仍然无法完全明白其中的工作原理。戴夫·维纳（Dave Winer）是博客应用软件的早期研发者之一，当时，他催促我赶紧试一试，于是，我就尝试了一把，接着就完全深陷其中了。

媒体就是对话，最明显的例子莫过于博客。好的博客往往具有独特的声音，如同真人在和我们聊天，而不是在说给我们听。

由于需要有独特的声音，博客推翻了为媒体和公司所钟爱的陈旧文风。真正的人在现实世界中绝不会这么说话："两辆车在主干道和榆树街路口相撞，三人受伤，其中一个伤势严重。"他们会这么说："你听说了主干道上发生的一起车祸吗？现场非常血腥。"

更好的企业博客推翻了（真该谢天谢地）新闻稿的文风。大声朗读一篇标准的新闻稿吧。听起来，它似乎是由一台图灵机[1]和一个律师合写的。这简直就是对写作的侮辱，怎能不引发读者的冷嘲热讽呢？

当人们轻视"小博客"（small blog）——仅为家庭成员或朋友而写的博客——时，他们不理解，为什么这种博客会发展得这么快。毫无疑问，就人均阅读收获而言，只有几个亲密朋友浏览的小博客远远胜过被广泛浏览的大众博客。随机的网友找到什么，都会饶有兴趣地读一读，但朋友们则会分外关心。

博客已经成为有关思想、有关人类的宏大对话的组成部分。我们生活在博客世界中，通过链接原创作品而相互交流。超级链接本身就是对话至关重要的组成部分，它已经成为我们创造的巨大的、独立自主的体系的组成部分——在网上往来回复，不只是为了辩论，我们与网友分享网址时的用意之一就是交流本身。

起初，开博的新闻从业人员几乎只有我一个人，不过许多并不属于传统新闻界的人，在从事着具有新闻工作者感觉的活动，遵循着最起码的新闻业原则。之后，经过了五年多，报纸博客成为相当平常的事物；如今，我们很难找到没有开设博客的报纸、广播电台（或电视台），他

们的博客形式多彩多样，员工就是它们的写手。

为什么人们花了这么长时间才意识到记者博客的价值？这个问题令我百思不得其解。作为专栏作家，我认为，博客绝对是我本职工作的完美辅助品，我可以借此尝试着发表一些新观点，提示人们我正在关注什么，我通常还邀请我的朋友分享他们的想法。他们有很多想法可供分享。

随着时间流逝，我尝试着在工作中引入一些开放的做法。假如我有独家新闻，我也不会过早公之于众（当然，至少有一次，我们很高兴，很早就把事情捅到网上，而不是等着报纸延后报道）；但是，我确实会请读者帮我弄清，自己知道的事情是否确有其事，是否还遗漏了一些重要事情。

这个方法成为我的一本书《草根媒体》（*We The Media*）的重要元素，那本书主要写的是大众媒体现象。我在网上贴出了长长的提纲，然后贴出了每个章节的草稿，所有这些都在博客上，这也许是我最有"互联主义风格"的举动吧。我从网友那里获得了超乎寻常的帮助。

过去几年里，传统新闻业迅速衰落，但并不是因为被博客抢走了受众，尽管有些新闻博客吸引了不少读者。其中有更根本的原因，和广告有关，和钱有关。报纸正尝试着从垄断的地位转向竞争型市场；广播公司正从寡头垄断转向市场竞争。双方都在努力实现目标，但在当今世界，人们获取信息、休闲娱乐的选择项已经越来越多，客户刊登广告时，可供选择的方式也越来越多。

过去半个世纪以来，大多数报纸都依靠多元化的收入结构生存，尤其是分类广告，但是，这种收入结构正面临着网上竞争对手的全面打击。他们已经获得成功，成功的秘诀并非低价策略（虽然大多数都采取了低价策略），而是为广告客户和潜在的顾客提供优质的服务。在这些企业中，大多数都通过创建虚拟社区来实现，而不只是简单使用分类广告工具。你可以登录craigslist.org看看，这是一家声名显赫的网站，由克雷格·纽马克创建于美国旧金山，起初，克雷格只是想为他的朋友们创建邮件列表。这家网站充分注重社区的重要性，反对他人不端行为、销售陷阱的第一道防线是网站用户，而不是网站工作人员。

不妨将这一方式与报纸几十年来的对外销售广告方式加以对比。报

纸等待广告客户主动打电话，然后像垄断者一样对待客户，自鸣得意而满怀轻蔑。在符合“互联主义”期待的世界里，客户用不着忍受这般痛苦。在交易中，他们要求拥有话语权，如果无法在其他地方找到更好的解决方案，他们完全可以自由设计自己独特的销售方式。

对传统新闻传媒机构来说，他们基本没有机会（当然也有个别例外）迅速摆脱经济螺旋下滑的境况。2007——2008年期间，经济形势暗淡无光，为传媒业打造了一场近乎完美的风暴。

令人悲哀的是，仍然没有充足证据表明，传统的新闻记者将及时打破标准的新闻工作方法，进而让行业前景大大改观。新闻业就像一个黑盒子，记者只要把采访资料、调查结果放进去，就能得出文章。有谁对新闻报道是怎么出炉的做过解释吗？有过，但在大多数情况下，是在一家新闻机构把事情彻底搞砸了，不得不对自己犯下的错误供认不讳的时候；大家都看到杰森·布莱尔（Jayson Blair）的溃败了吧，事后，《纽约时报》用洋洋数千字报道了整件事情以及如何计划确保不再发生类似事件。

博主以及其他在交互对话性媒体中的人，都有属于自己的修正方法：依靠读者。并非所有博主都能纠正自己的错误，但是，明智的博主都会浏览读者在博客中以及其他网站上的评论。这种反馈方法并不总能及时发挥作用，当然，一些博主即使已经犯错也不会理睬别人的忠告。

传统新闻业（不论是在网上还是在网下）的一个大有希望，也许不甚明显的趋势是，邀请受众帮助做报道。做法是多种多样的。《加州贝克斯菲尔德日报》（*The Bakersfield Californian*）曾恳请读者在社区的街道、公路地图上标出地面的坑洼之处。面对下水道收费政策的变更，佛罗里达州的一家报纸先请读者查明客观情况，然后形成一份调查报道，进而改变了政策。有个博主，名叫约书亚·弥迦·马歇尔（Joshua Micah Marshall），创建了“论据备忘录”博客（Talking Points Memo），并担当主笔，他已经获得一项新闻报道大奖，要知道，在以前，这项大奖一直都是纸质出版物的囊中之物。他曾一再请求读者帮助收集用于新闻报道的相关信息。

在报业里，最没有交互对话性的部分，就是报社对档案的处理方式：把它们隐藏起来，读者付款后才能深入了解社区里发生的事情，道克·希尔斯曾将其入木三分地称为“收费之墙”。这种做法极其愚蠢，发展

到最后，几乎都要尝到适得其反的苦果。我和道克以及其他人已经强烈建议，报刊应向公众开放所有档案。目前，大多数报纸都没能做到这一点。原因之一是，报刊需要遵守同网络图书馆签订的协议，但在另一方面，彻头彻尾的短视行为也是其中的重要原因之一。

出于实际的考虑，地方报社常常把所在社区的报道都归成档案。毫无疑问，这些档案不可能涵盖一切，基本只关注重要问题，如果想查询当地人在最近数十年内的突出事迹，你就可以从报刊背后的档案中找到最丰富的材料。如果你能说出当地的某件事，而报纸又曾就此做过报道，那么，你就很可能在Goolge搜索到这家报纸。你想想看，如果这些档案开放阅览，人们肯定会好评如潮，报社可能会从中获得可观的收入。

有一家相当知名的报纸，已经按照这种方式公开了档案资料，它是美国的顶级刊物：《纽约时报》。可以说，如果《纽约时报》一直保持着它惯常的报道深度，那么，10年后，不论你搜索任何国际要人或要闻，不论你使用哪种搜索引擎，你找到的第一页肯定会链接着《纽约时报》的报道。由于其他原因，《纽约时报》的母公司正顶着巨大的财务压力，但毫无疑问，《纽约时报》拥有的档案资料，肯定会成为其长期生财之道，还能使《纽约时报》成为人们搜集背景资料（无论是哪个话题的背景资料）的必去阵地。这就是做生意的网络之道。

新闻业就是对话，这是大众新闻崛起的关键。大众新闻形式多样，不拘一格，本文限于篇幅，无法尽述，在此聊举几例：由经历重大事件的非专业人士贴出的照片，比如2009年1月，当美国航空公司的一架客机坠毁在哈得孙河（Hudson River）时，有个人刚好乘坐纽约的轮渡，离事故发生地点相当近，他用iPhone手机拍下了全过程；负责了解和报道小型社区的“社区博客”，由于规模太小，传统媒体对其不予关注（除非发生恶性事件）；通过街区邮件列表，人们交流真正的新闻趣事，如此等等。

我们所创作的新闻报道并非存在于真空之中，而是作为正在形成的新闻业生态系统的一部分而存在，我希望，这一生态系统将变得更加多元化、更具活力。传统新闻业应该（而且必须）得以留存下来。但它需要新参与方的帮助和竞争。

对于专业人士以及所谓的业务人士来说，各种工具在不断升级。10

年前，不光博客还是新鲜玩意儿，“新闻业就是对话”的理念令人感到不可思议，而且“播客”和“推特”也都还没成为英语词汇。没人能想到，不久以后，数百万人就可以把视频文件上传到网上，还可以彼此点评。在Web 2.0时代，我们虽然身处不同地域，但可以按照我们自己的理念，使用各自的信息，把数据和软件服务整合起来——这个过程将充满更多的互动环节，远远超出我们在1999年的想象。

视频和音频仍然是对话交互性最差的工具，主要原因在于，它们天生就是线性的。尽管如此，该领域内的企业家、大公司，诸如此类，都在努力寻找良方，不断提升它们的潜在互动性。

但照片的交互对话特征已经变得尤为突出，部分是由于“Flickr”之类的注重分享的服务促成的。分享型经济——约凯·本克勒（Yochai Benkler）的《网络财富》（*The Wealth Of Networks*）以及克莱·舍基（Clay Shirky）的《未来是湿的》（*Here Comes Everybody*）等著作做了很好的解释——与对话交流密切相关。传统媒体还没赶到现场，民众记者早已把他们的报道发到网上了，全世界都能看到，这样的例子数不胜数。

我发现，近来自己对“推特”的兴趣与日俱增。我一直都把“推特”看成“即时（有时也能提前）提示及聊天系统，有时让你顿悟，经常令你愉悦”。“推特”的微博客特征，尤其是每次发布的信息不得超过140个字符的字数限制，要求人们言简意赅，鼓励人们开动脑筋——这是像样的对话所应具备的理想品质。

当然，对话由140个字开始拓展到一种媒体：手机。10年前，美国还没有开始使用。10年前在日本、欧洲，尤其在北欧国家，人们就已经在使用手机相互发送短信了。如今在非洲，短信已经成为数字通信的主要方式。而身处发达世界的我们，如今仍在向别人（虽然截至目前，他们还没有什么可替代的交流方式）学习，学习如何使用短信。

但说到底，新闻报道最根本的工具就是人的头脑，也就是我们的学习、吸收、顺应能力。在对话交流的模式下，我们能更加高效地完成这些事情。

对话交流的首要原则是什么？倾听。

在媒体巨头垄断市场的时代，传统的新闻记者都是不合格的倾听

者。但最终，他们开始重新学习这堂生死攸关的课程，这一点在很大程度上要归功于“互联主义”所激发的思想火花。希望我们也能这样做。

---

[1] 图灵机：一种可不受储存容量限制的假想计算机。——译者注

附录二
乐高是如何搭上互联网列车的

杰克·麦琪

在《互联网的本质》的结尾部分，作者们提出一个极其深刻、只能用怪异来形容的观点：“对于‘互联主义’，唯一可做的恰当的事，就是在它散发出管理哲学的陈腐气息之前，趁时间还来得及，将它埋葬掉。”想想看，大多数管理类书籍都试图把某个核心理念变成“管理哲学”，所以，你就会明白，我为什么用了“怪异”这个词。或许，这种做法一点也不怪异。或许，他们的这本书之所以大受欢迎，正是因为他们选取了一种更复杂、更发人深省的思维方式。

早在1999年，我就已经看过几位作者“添加到网上的95条军规”（他们喜欢这么说）。在2000年，我买了第一本印制成书的《互联网的本质》，在头一个星期就一页不落地读了两遍。我先前曾努力向我的互联网客户提出一些观点，看完这本书后，我突然知道该采用什么方式、词句、标准向客户阐释了。

但是，就像“95条军规”的作者们一样，每当我听到越来越多的人在鹦鹉学舌地喊出“市场就是对话”这句话时，我知道，他们并未充分理解其含义，也不知该如何贯彻落实，我就会越发感到忧虑不安。商人们很容易一边说着时兴话，一边毫无新意地做着老一套的业务。

但就在我们看到这些担忧开始消除时，我获得了一个机会，可以运用“互联主义”的理念，帮助一家不幸落后于时代的公司——这家公司尽人皆知，也为许多人所喜爱，我自己也对它深感着迷长达20多年。当然，我所说的那家公司就是乐高，生产著名塑料建楼积木的玩具生产商。乐高创立于1932年，专门生产木制玩具，创立者是丹麦的一名木匠。20世纪50年代，乐高开始成为全球性的文化偶像，他们也开始生产塑料积木砖块。从那时起，木制乐高玩具就变成了历史陈迹，如今，孩子们每年花在乐高积木上的时间多达50亿小时。

要了解乐高的“互联主义”故事，你必须先了解我这个成年乐高迷的

故事。要了解我的故事，咱们得从20世纪80年代初说起。

随着年龄增长，我的伙伴们立志成为消防员、警察、宇航员。毫无疑问，这都是非常酷的职业。但是，我对这些职业没有多大兴趣。大人们问年轻的杰克想做什么工作时，杰克总会不假思索地答道："乐高的设计师！"

对那个年代成长起来的许多人来说，乐高不仅仅是玩具，而且是激发我们想象力的工具，是把我们头脑中的幻想切实表达出来的工具；它不只是简单的一堆积木，而是一大堆等着被拼出各种奇迹的积木。乐高的"品牌承诺"（brand　promise）也从"你能建造出任何东西"变成了"你可以千变万化，无所不能"。毕竟，如果你可以用白色的长方体积木造出"钛战机"[1]，那么，谁又敢说，你还会有什么做不到呢？不论我当时是否意识到，但这是我第一次发现，我买乐高为的不是这个"品牌"，而是品牌承诺所促成的、我能做成很多事这一想象。具有讽刺意味的是，10年后，我发现自己带领自己的公司，通过对话式营销，帮助各种品牌激活他们的品牌承诺。（我仍然还在努力寻找如下这一问题的答案：《互联网的本质》的作者们会为我的新公司感到自豪，还是会因为我把他们的理念变成了管理哲学而感到不爽。）

到了20世纪90年代中期，网络开始变成将全国、全世界的小团体集结在一起的强大力量。如今，人们只要通过简单的网络搜索或eBay购物，就能找回自己遗忘已久的兴趣爱好。那些伴着乐高长大的人，他们中有很多从未真正停止搭建积木和玩耍，他们开始寻找彼此，分享各自的乐高作品照片，讨论垒积木的技巧，交流搭建心得，有时候甚至在网下见面。乐高原有的品牌承诺又回来了：如果你对这项爱好有足够兴趣，你的世界将充满机会。

我就是那些同世界各地的乐高粉丝见面、分享、进行互动的人之一。如果你能想象出，成人玩小孩玩具有多没面子，那么你就能想象出，一旦找到与自己志同道合的人，他们会感到何等快慰。随着越来越多成年的乐高粉丝开始相互联系，他们也越来越想知道（他们毫不掩饰地大声提出自己的问题）：为什么他们深爱的这家公司这么不愿意同他们接触。

到了2000年，《互联网的本质》首次印行，这时许多乐高粉丝长期信奉的品牌承诺变得更加崇高。人们逐渐意识到，他们想（他们或许必

须）和各家公司展开互动，他们认为，公司应该把它们的品牌承诺传播出去。

但是乐高公司与玩家的这种精神相距甚远。事实上，乐高对这种期望远未重视，以至于1999年，乐高的员工为了讨论即将面市的新产品，走访了三家最大的客户（沃尔玛、塔吉特商场、玩具反斗城）他们不约而同地质疑乐高，认为乐高公司对最终客户知之甚少。

欢迎来到“堡垒企业”。

2000年底，我作为“乐高管理小组”的成员加入了乐高公司，这个新部门负责管理直接面向客户的所有互动、销售、营销事宜——这是公司发起的一项革新，旨在缩小公司与市场之间的距离。乐高公司的产品主要卖给大型零售商，毫无疑问，作为这样的公司，直接与客户展开互动交流绝对偏离了核心业务。但是，这一举措立刻迎合了成年乐高粉丝的心声。

乐高的管理团队充分意识到顾客期望发生的变化，所以成立了“乐高管理小组”，但总的来说，乐高公司并未充分理解《互联网的本质》的理念，更别提将其付诸实践了。多年来，公司已经形成了一种在很大程度上排斥，或者说至少是忽视外部信息的企业文化。公司基本只关注小孩的需求，并不关注那些“古怪的成年粉丝”（众所周知，他们才拥有激情，以及财力）。

我自己就是个成年乐高粉丝，我已经看到，成年粉丝的人数虽然不多，但能对许多孩子、家庭形成巨大影响，我渴望看到这种变化。幸运的是，我的老板兼“乐高管理小组”负责人布莱德·贾斯特斯（Brad Justus）也这样想。布莱德不仅是“互联主义”的拥护者，他还特别根据书中的相关法则，对企业的部门做了一番设计。布莱德曾经告诉我：

《互联网的本质》简练而完美地表达出了我曾思考良久的这一观念：理想企业（如公司或其他机构）对顾客和员工一视同仁；传统的商业法则认为，公司与顾客的关系就像父母与孩子的关系。“我给你什么，你就吃什么”这一想法已经完全过时，技术手段大大加快了这一商业法则的淘汰速度。实际上，技术手段为全新的企业形式提供了支持——一家新式企业就像一张巨大的社会网络，这一“现实”的网络没有必要比眼下的虚拟网络更漫无节制，所有参与者都相互依存，所有人都平等地为企

业的成功（公司有所发展，创造出完美的产品，品牌承诺得到传播）做出贡献。

事后看来，当初我认真地学习了《互联网的本质》，它帮助这家成立几十年的企业改变了与成年粉丝接触的方式，改变了它的整个客户群。如今，这家公司对它的成人、儿童、家长、家庭客户群都同样支持，看到《互联网的本质》的95条军规，就能把它们当中的很多条与我们团队在公司内部做过的多年工作对应起来，事情就变得容易多了。例如：

52. 偏执扼杀了交流对话。缺少了开诚布公的交流，企业将无法生存。

在企业内部，有些事情和决定可能当时看来无伤大雅，但无意中却会造成不良的后果。20世纪80年代，乐高公司收到的儿童来信越来越多，很多孩子在信中提出了自己的产品创意。同一时期，乐高公司面临的法律诉讼案也日益增多，案件的增速令人担忧。

不论是出于对潜在法律风险，还是实际法律风险（这两者我始终分辨不清）的担忧，公司开始合理地考虑，不再让孩子们写信寄来产品创意，孩子们也无法很快便见到自己的创意摆在货架上。想想看，假如有个孩子，写信告诉公司一个优秀的创意，例如“我认为，你们应该开发水下系列玩具”，几个月后，他就看到这种玩具已经出现在货架上，他会有怎样的感受？（别忘了，当时开发一个新的系列玩具一般需要18个月以上的时间。）

乐高公司的法律部颁布了一道指令，公司不应再接受“主动提供的产品创意”。这道指令虽然合乎逻辑、充满理性，但最终对公司造成了损害。

这道指令的关键点在于“主动提供”这个词，这意味着，对于客户随意提交的建议，公司需要主动回绝。如果你发送了一封邮件，里边提供了一个产品创意，根据这道指令，乐高公司应该把信寄回给你，附一张“谢谢，但用不着”的便条，就是这么直截了当。

时间一长，这道指令的细节变得有些模糊，人们忘记了这条指令的初衷。到了互联网和电子邮件问世的时代，来信数量呈指数级增长，此

时乐高的企业文化已经陷入了偏执境地。乐高公司不但不愿接受外部的信息，也不愿让内部的任何信息泄露出去。

“乐高管理小组”不得不重新界定保密的内涵和目的。

简单地把所有东西都封闭起来，不让任何内容、创意或内部讨论离开公司的四道无形之墙，这很轻松，或许也很给人宽慰。既然你不会因为闭口不谈而引火烧身，那么，你为什么还要开口发表观点呢？尽管如此，我们的团队发现，如果问同事“好吧，那么告诉我们，这些东西为什么是机密”，他们往往无言以对（总之，多数情况下是如此）。秘密令人觉得宽慰，但我们不得不把他们从宽慰状态中拉出来。这要求管理层（要么至少是经理层）提供支持。我们发现寻求管理层的支持非常简单，令人惊讶。当然，前提是我们有这份韧性去要求他们给予支持——假如提出要求的是我们的很多同事，就不会这么容易了。在潜在的商业利润面前，令人宽慰的保密手段往往站不住脚。

我们还尽力抓住一切机会废除保密协议。理论上，一旦和外部的合作伙伴签署保密协议后，你就可以和外部伙伴分享秘密信息，无须担心这些信息会被不合理地泄露出去。我们明白，多数信息都不是真正的“秘密”，保密协议天生就意味着彼此之间缺乏基本的信任，于是，我们努力通过其他方法保护自己的利益。我们发现，我们可以选择和恰当的人共事，授权他们代表公司参与各项工作，向他们提供数据，使他们明白，我们信任他们，这种方法比任何书面协议都有效。

事实上，抱着信任他人的态度，我们可以和外部世界频繁交流，而且更加安全，反过来，这又有助于公司从根深蒂固的偏执企业文化中走出来。

60. 这等于自杀。因为客户想要与企业交流。

1999年12月，乐高“管理小组”的首任执行官布莱德·贾斯特斯在“成人爱好论坛”Lugnet（http: //news.lugnet.com/general/?n＝11596）上发了一个帖子，帖子是这么说的：

致世界各地的乐高粉丝：

我们希望能承载你们所有人在假期中的快乐。你们中的一些人可能会感到，你们对乐高的关爱没有换来任何回报，但从今天开

始，我们将翻开崭新的一页。通过这封信，乐高公司请求和大家，也就是我们的顾客，展开对话。不论你是成年的乐高粉丝，还是刚刚购买了第一套DUPLO玩具的家长，抑或是一个“卡鲍勃”（KABOB，即拥有一大堆积木玩具的孩子——这个词是我们刚编出来的），我们都想对你说：我们时刻都在倾听。我相信，这句话应该会让你们感到喜悦。

这段文字收到了200多条回复，几乎都是积极、欢迎的回复。当时，那个论坛只有几百人，回复的竟有200多人。

（与此同时，我开始请求加入“乐高管理小组”，布莱德的帖子令我信心大振，我相信，对我来说，乐高公司已经足够开放，我肯定可以成功打入公司内部。）

LUGNET论坛上的多数网友欣喜若狂。长久以来，乐高公司一直忽视成年的乐高粉丝团，如今，乐高终于开窍了，直接向这个人群示好。此举激起了人们对这家公司难以置信的崭新热情。公司还开始正面支持成年人的这项爱好，认为成年人玩玩“小孩的玩具”也并非那么怪异，同时还不断强化这种观念，公司还在论坛上插了一把旗子，表明“我们时刻都在倾听”。

加入公司几个月后，我接到了一项任务，就是会见尽可能多的粉丝团。出人意料的是，在和这些粉丝团的首次见面会中，主要是我听粉丝们抱怨，过去10年来，公司一直不肯和他们交流。

首次见面会后，我们的关系有了稳固的基础，主要因为交流渠道已经打通，先是布莱德的帖子，接着便是紧随其后的真正动作。如今，粉丝可以通过博客和直接拜访与公司进行交流，在此之前，我们的团队通过论坛、电子邮件、即时信息以及个人电话和粉丝保持交流，在当时，这已经是一场巨大变革了。

尽管如此，请别误会了，成年粉丝团并不是在等待乐高公司。远远不是这样。

85. 每当我们遇到问题时，我们就会彼此求助。要是你对你的人管得不那么紧，也许他们也在我们的求助范围之内吧。

直到2000年，乐高公司才开始参与粉丝团的活动，但在那之前，成年的乐高粉丝们已经形成了一个充满活力的群体环境。

20世纪90年代末，他们已经创建了一个照片共享网站（brickshelf.com），上边贴了几万张与乐高玩具有关的照片；他们创建了一个十分活跃的论坛（lugnet.com）；他们创建了一套产品目录系统（peeron.com），用户在此可以找到每一套乐高玩具中的任何一个部件；他们还创建了一个虚拟购物中心（bricklink.com），粉丝们可以在那里开网店，通过这一前沿阵地，他们可以出售自己的玩具配件。

许多公司在第一次接触粉丝团的时候，常常会犯相同错误，那就是鲁莽介入，想用官方信息撤换掉非官方信息。即使这种举动本身出于善意，但是，这却好像是公司在说："你们的努力都是低水平的。让我们专业人士介入吧，我们会告诉你怎么才能做好。"这绝不是建立初始关系的好方法。

这一错误做法还忽视了这一事实：要完全替换粉丝们的已有成果，需要付出巨大的工作量。如果乐高公司试图创建一个分享照片的网站，以替换Brickshelf网站，那么，我们面临的任务将是难以估量的。除了花费巨额成本创建一个全新网站，我们还必须花费好几个月，才能收集一定数量的照片，而且，还远远达不到Brickshelf网站上的照片数量。

对于粉丝团自发创建的项目，我们的任务就是：拥护他们，如果可能，我们还将提供帮助和支持。如果粉丝团的网站需要财力支持，我们基本都会满足他们。如果他们需要我们的参与，借此才能更名正言顺地办下去，我们就会马上出现。如果他们需要一些奖品，用于吸引用户参加活动，我们就会为他们邮寄奖品。

我们越尊重他们的努力，他们就会越频繁地邀请我们参与活动。我们参与粉丝团活动的次数越多，他们就会越来越积极地帮我们解决问题。我们渐渐了解到，公平的交流具有无穷的价值——这是团体交往的基本原理。没过多久，我还从这一点构思出了我沿用至今的祈祷语：大家都将高高兴兴地回家去。

72. 我们更喜欢这种新型的市场。事实上，我们已经在创造这一市场。

截至目前，Bricklink.com已经成为一家实力雄厚的网上虚拟购物中心，粉丝们在那里互相出售乐高玩具的部件、成套玩具或收藏品，在售的商品已经多达8 400万件，网店数目已经突破3 000家。网站的所有者对每笔交易收取3%的佣金，依靠这一项收入，他已经足以支付生活开支。许多卖家出售自己的零散乐高玩具部件后，把客厅变得更整洁。因为人们更容易获得部件，因此，人们设计的模型水平也获得指数级提升。

伴我成长的品牌承诺——我能建造出想象中的任何东西——也已经获得大大提升，这在过去，完全是难以想象的。品牌承诺的证据来自用户，而不是乐高公司制作的营销材料。粉丝们完全拥护这一承诺，将它变得比我小时候真实得多。他们已经使乐高的品牌愿景不再抽象化，任何公司都不可能独立获得这种效果。

尽管如此，这一全新的市场并没有使乐高公司丧失市场机会，其影响力也不仅仅局限于成年粉丝层面。

80. 别担心，你仍然能赚到钱。也就是说，前提是，只要你脑子里别光想着赚钱这一件事。

没过几年，乐高公司就发生了巨大变化，之前，它几乎不接触成年粉丝，如今则让他们参与各种新产品和产品概念的研发过程。“乐高管理小组”曾对外宣布，我们准备设计一套新的“乐高星际毁灭者战舰”模型，由3 000块积木组成，售价300美元，专门针对16岁以上的模型玩家。消息刚一公布，公司其余的人都觉得我们疯了。在公司的历史上，从没有设计过木块这么多、售价这么昂贵的积木套品，同事们对我们的最典型反应就是“你们疯了。”

结果战舰模型时常卖断货，为了保持供货，我们大费周折。

在正式推出“星际毁灭者战舰”模型之前，我们先从两个渠道收集到了大量的知识财富。第一个渠道就是我们一再举行的产品发布实验。在“乐高管理小组”初创之时，我们已经发布了多种“粉丝友好型”的套品设计。这些套品起初尺寸小，价格相对低廉，随着我们发布的新套品越来越多，我们掌握了哪些产品能让各个年龄段的粉丝都怦然心动。第二，我们尽可能迅速地消化粉丝的反馈意见。我们浏览论坛，阅读无数帖子，和用户个人、团体展开对话；如果粉丝们配合我们的时间足够

长，我们还会向他们咨询产品存在的问题。到我们生产“星际毁灭者战舰”时，我们已经对用户的兴趣点、产品定位了如指掌。

乐高整体产品线的发展已经越来越好，所有年龄段的人都可以从中找到几十年兴趣犹存的东西：奇幻的模型、富有创意的理念以及帮助孩子们天马行空地想象的品牌承诺。

今天，消费者能随心所欲地购买到任何一种乐高玩具部件，数量不限。他们可以使用免费的“乐高设计师”软件，设计出自己的模型，上传到LEGO.com网站，然后，让我们把这些积木装在个性化的盒子里，寄到他们的家里。2009年，离《互联网的本质》首次“添加到网上”，已经过了整整10年，孩子、家长和及粉丝们可以用一种前所未有的方式体验乐高：一种多人参与的大型在线游戏，名叫《乐高世界》（*Lego Universe*）。

《互联网的本质》的作者们在2000年发表了这些不朽的文字：“市场就是对话。”乐高公司将这些文字铭记在心。在我前行的同时，我仍然能够看到这种彼此交往的精神，对话交流的精神，存在于产品中，存在于粉丝、家长和孩子们迸发的激情中。

我希望很快会有一天，我能和女儿坐在地板上，有一大堆积木摆在我们面前。或许，她会告诉我，她可以向乐高提供一个更美妙的创意，然后，我会告诉她，她可以把创意告诉乐高，因为我知道他们肯定会倾听。

---

[1] 钛战机是《星球大战》中出现的一种星际战斗机。——译者注

附录三
办公室里的互联网列车

J·P·兰加斯瓦米

《互联网的本质》的问世距今已经有10年之久了吗？如今什么事都变得比以前更快了，也许是有人往水里加了什么药的缘故吧。

当有人问我，我可不可以给《互联网的本质》的十周年纪念版写点什么，我做的第一件事就是尽力回想：这一切是打哪儿开始的呢？往日的头绪纷至沓来，我回忆起，一切始于“狂怒小子”。那时我是《熵梯度逆转》的热心读者，我觉得，我就是从这份通讯里听说了《互联网的本质》的事。那家网站变成了一本书，一件事又引发了另一件事，在我结识里克·莱文之前，我先后在不同的地方结识了另外三位作者。（事实上，我有这本书，三位作者已经在上面签了名，就差里克的了。里克，我已经跟你说了。）

当时我在哪儿呢？哦，对了，我在印度的班加罗尔市。我就是在那儿初次认识“互联主义四人组”的；这本书面世后不久，我们成功地请到了“狂怒小子”，让他到我们的一个外地研发机构演讲。可以说，听克里斯·洛克演讲，说服人们接受《互联网的本质》的主张，是一种非同寻常的体验。

如今，十年过去了，《互联网的本质》对在职人士产生了什么影响？情况真的有所改变吗？如果是，发生了那些变化？如果不是，原因何在？

我认为，我们需要记住这一点：《互联网的本质》创作于发展迅速、变化激烈的非常时期。如今，世界看起来已经很不一样，我们正在经历一场重大的全球性衰退。然而稍加思考，我们就无须把这一点谨记于心——除了是历史事实之外，根本无足轻重。因为在今天看来，《互联网的本质》比以往任何时候都更加正确。

为什么？对我来说，《互联网的本质》与许多事情都有关系，实际

上，和95条军规有关。但主要与以下五件事有关：

- 它是一门哲学、一套价值取向、一套思维方法，人们借此可以重新找回人性。
- 它关系到人们和客户打交道的方法。
- 它关系到人们和同事打交道的方法。
- 它关系到人们相互打交道的方法。
- 它关系到人们重新打交道后的变化。

上述情况发生在市场再次变成对话交流之时。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过："我们所称的管理，多数内容就是，让人们完成工作任务变得困难。"我想，这就是问题的核心所在。罗纳德·科斯（Ronald Coase）在1937年提出了"组织理论"，该理论主张降低交易成本、消除摩擦冲突。德鲁克的看法截然相反。组织正在自找麻烦，拖慢了自己的速度，还把这称为管理。

《互联网的本质》指出了这种情况的原因。过去，我们一直都在自己和客户之间树立壁垒，甚至在自己和同事之间树立壁垒。后来，情况更糟，我们开始用虚伪、矫揉造作的方式进行交流。在这一过程中，我们使自己、客户、商务过程、沟通交流乃至所有事情都丧失了人性。

我认为，产生这种情形的原因不外乎两种非常流行的理念：稀缺经济学和流水化生产线。实际上，稀缺经济学是大多数人的经济理念。稀缺性是价值的基础，因此，稀缺本身也就有了价值。如果某种商品不具有稀缺性，那么，它们就应该被打造成稀缺商品，如有必要，采取人为手段也在所不惜，这就导致了配额制度、贸易壁垒、囤积居奇、黄油堆积如山以及你能想象到的各种事情。流水线无非就是对劳动力进行分配、专门分工以及减少非标准因素。当你把这两点糅合到一块儿，你就再也不会想起（在此援引德鲁克的另一句名言）"人们生产的是鞋，而不是钱"。

众所周知，每个经济时期被赋予特征的都是某些商品的充裕和另一些商品的稀缺。那些既能从充裕中得利，也能从稀缺中获利的企业，注定会成功。问题是，我们已经忘了该怎么处理充裕的商品。我们自然而

然的反应就是，人为制造稀缺性。

官僚等级意味着划清界限，意味着稀缺性。网络则意味着充裕，意味着人际关系。任何事物都和人有关，人们自然更倾向于选择网络和人际关系，而不是官僚等级和划清界限。《互联网的本质》着力指出，超级链接推翻官僚制度，“我们不是会员、眼球、终端用户、消费者。我们是人，我们脱离了你们的掌控。你们看着办吧”。

看看咱们在过去10年过得怎样。先说说我们是怎样跟顾客打交道的吧。终于，“客户关系管理”体系走向成熟，我们不再用编号来代表顾客。一般来说，我们现在提及顾客的时候，称呼他们的名字，而不是他们的客户编号，这就很好。

但是，我们在摆脱一桩恶行的同时，似乎又制造出了另一桩。如今我们又有了“命中”消费者和“占有”消费者的体系，这些体系虽然号称是“客户关系管理体系”，但消费者根本无法参与进去。或许，我们应该更公允地称之为“利用消费者的管理系统”，然后对其敬而远之。

实际上，我们能找到更好的答案，也就是“供货商关系管理体系”，它是“客户关系管理体系”的必然结果。它正朝我们走来。无须感到惊奇的是，这出自于《互联网的本质》团队之手。

在这种背景下，长久以来，商家对待消费者就像对待奴隶一样。消费者只是被命中、被占有的对象。随着企业不择手段地提高转换成本（switching costs）和迁移路径（migration paths），消费者的自由被人为地制造成了稀缺物品。

但也不是只有坏消息。消费者日渐明白，数据的便携性对于消费者被当人看待，被称呼姓名而不是编号，是必不可少的，企业只得予以配合。消费者的数据应当属于他们自己所有，这一点开始便得到承认（这是如何发生的）。随着商家提供的服务变得日常化，随着市场竞争趋于良性，随着市场逐渐成熟，消费者也享受到越来越多的自由，可以自由地更换商家。这十年来，消费者干得不赖。

企业内部的壁垒呢？官僚等级正在消失吗？我认为，答案是肯定的，主要基于三个相互独立的原因：

· “M世代”（Generation M）参加工作之后，具有移动性、多媒

体、多任务处理技术的青年人来到我们中间。

· 科技普及曲线（technology adoption curve）出现了倒转；如今，孩子们在试用技术成果方面比老一辈早得多。

· 社会化媒体、社会化软件、社会化网络的发展。

你也看到了，我们能做许多事情，如坚持让员工使用公司的电脑、电话。但是，那就像告诉员工，他们只准用公司的钢笔。这再也经不起推敲了。人们终于明白过来，“个人电脑”中的着眼点之一就是“个人”。现在的年轻人轻松地步入职场时，他们用的笔记本电脑、手机是自己的——那是他们的数字资源存储器、通信工具、娱乐设备。嗯，没错，在某种程度上，就是他们的个人电脑和电话。

我们试着告诉他们，我们的桌上电脑、办公环境都处于“防备性限制”状态，他们必须顺应我们的工作方式。否则，请另谋高就。你猜结果怎样？他们真的就另谋高就了。只要人才仍然抢手，我们就得明白如何应对这种情况。人为制造稀缺性，显然不是良策。

我们所谓的隐私、机密、安全措施，多数都是人为制造的稀缺性，注定要走向失败。只有一种方法可以保密：不告诉任何人。互联网完全背道而驰，它就像一台巨大的拷贝机器，就像凯文·凯利（Kevin Kelly）所提醒的那样。当你把一些东西连到网上，会产生什么后果？人们可以更容易地拷贝这些东西。人们发现了这个问题，设法干预使拷贝变得越来越困难。有人人为制造稀缺性，就一定有人毫不示弱地人为制造充裕性，因此，人为制造稀缺性是注定要失败的。

这恰恰是社会化媒体正在做的工作，打破人为制造的稀缺性，人为的稀缺局面已经损害了不少组织。独家播报一度是传统新闻业的核心理念，而这却是人为制造稀缺性的典型例子。不久，这将永远成为历史。

当然，企业的免疫系统还在反抗。尝试着用各种典型的谎言蒙蔽我们。“这太贵了。”“这太不安全了。”“这纯粹是浪费时间。”但不久，谎言终究会暴露出它的本来面目。

社会化软件的运行成本往往非常低。成本和价值存在于人们使用软件的方式中，存在于人们所贡献和分享的内容中。我们曾在公司内引进交流的软件，没过多久，我就收到一封很有代表性的电子邮件：“你一直

鼓励你的部门员工写博客。我分析了你一位下属的博文。我发现，在他最近发的50篇博文中，有47篇和工作完全无关，有2篇或许和工作有些关系，仅有1篇才明确无误地和工作有关。”

我很想回信，但终究控制住自己；相反，我直接找到这个人，告诉他：“我很高兴，你花些时间分析了我同事的博文。你能用同样的标准，比较、分析一下你在冷却饮水箱旁边、洗手间无意中听到的对话吗？我相信，结果同样有用。”

这一点提醒了我。我们在工作中，为了表现得不那么“像人类”，所采用的方式之一就是撰写备忘录。我们用写便条来代替交谈，即使收信人离我们只有几步之遥，我们也会这样。更糟糕的是，电子邮件使情况不断恶化，交流软件正为我们重新找回平衡。

并非每个人都明白这一点。在许多情况下，人们认为，博文应该当作新闻稿来看待，在正式发表前应该先完成工作流程上的审批程序。由此表明，我们的教育工作还大有可为。

总而言之，随着新一代陆续参加工作，各种工具、技术通通都任其支配，公司不太可能继续按照命令与控制的方法运转了。

公司内部对员工个人进行真正授权的事例还相当有限。截至目前，也就是《互联网的本质》出版十周年之际，我期望看到，工作中的许多日常决定都能移交给属下去做。但这一直都没实现。

原因很多，尤其是信息不对称，这是人为制造稀缺性的另一个例子。人们通过掌握决策所需要的信息来获得权力。为紧急行动提供支持的工具还有点不成熟：我们并未看到，虚拟客户市场预测（prediction markets）在企业内部得到广泛应用；即使是简单明了的维基文化，融入企业的步调也很慢。

为什么？因为人们被不断鼓励，不要分享信息。我们已经就沟通协作的工具、技术说了很多，就知识管理也说了很多，我们就协作的问题谈得更多。然而，从大面上看，这些都未能在企业内部实现。例如，在我还任职于投资银行的时候，投资银行家人手一个小黑本，上边记载着联系人的姓名、地址，要把他们和这个小黑本分开，几乎不可能。这就是他们的身份象征，体现了他们对投资银行的价值。只要他们对此深信不疑，什么都改变不了。

所有这些已经不只是单纯的激励问题了，而是关系到企业性质的改变。过去，企业一直是储备业务、产品、服务的仓库，设有官僚等级制度，消费者也深陷其中。而现在，我的朋友、波士顿大学文凯特（Venkat）教授常常指出，企业就是人与人之间的开放联系以及人们各种能力的集合体。过去，企业一直是通向资本的路径，和全球化有关，和利润有关。现在，大多数人的信用评级却大大高于他们雇主的级别。利润诉求已经成为企业的重大负担。

我认为，在过去的10年里，有两股重要的力量在发挥作用，为“互联主义”进入办公室铺平了道路。第一股力量就是消费者对简约、便捷的需求，因为人们开始越来越珍视自己的时间。由此产生了自助式服务的需求，它反过来使消费者获得了控制权。自助式服务的范例对“互联主义”具有至关重要的意义，多年来，通过和几位作者交谈，我越来越体会到这一点。对消费者来说，DIY（自己动手）绝对是个好东西。DIY里不含任何人为制造的稀缺性。

第二股力量是商界中开放的多边平台的发展，其基础是对道克·希尔斯称为“因果效应”（Because Effect）的内容的深刻理解。如果某种东西是稀缺的，你就能用它赚钱，稀缺性具有市场价值。如果某种东西是充裕的，你因为它而赚到钱，但不是用它赚钱。Google和亚马逊都因为Linux操作系统赚到了钱，但并不是利用Linux系统赚钱。

一言以蔽之：壁垒正在坍塌。随着货物变得越来越日常化，随着“因果效应”在业界影响越来越大，消费者正在重新找回他们自己的声音。新一代青年就在这种情况下参与到工作中来，而且他们也拥有更有利于协作的工具，可说是万事俱备，“互联主义”进入人们的办公室指日可待。

正因为在这一切发生时，我们正深陷于全球经济不景气的局面之中，所以事情变得更有意思了。《互联网的本质》讲的是人们用富有人情味的方式彼此联系的事情。我们在工作中乃至工作之外面临许多问题，为了解决这些问题，我们需要这本书。

所以我抱乐观的态度。“互联主义”终将进入我们的工作当中。我们将学会相互联系，而不是相互隔绝。

图书在版编目（**CIP**）数据

互联网的本质/（美）莱文等著；江唐，丁康吉译. -- 北京：中信出版社，2016.10
书名原文：The Cluetrain Manifesto
ISBN 978–7–5086–6513–9
I. ① 互… II. ① 莱… ② 江… ③ 丁… III . ①网络经济 - 研究 IV . ①F062.5
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第173289号

互联网的本质
著者：[美] 里克· 莱文 克里斯托弗· 洛克 道克· 希尔斯 戴维· 温伯格
译者：江唐 丁康吉
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读